

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGREVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA DETERMINAR LA
EFICIENCIA DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA UNIDAD DE
TESORERÍA Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA
MUNICIPALIDAD DE SANTA CRUZ, 2016 - 2017**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

AUTORES:

Tuchia Timias, Iwao

Malca Huaman, Porfirio

Chiclayo, 06 de diciembre de 2018

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA
DETERMINAR LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN
OPERATIVA DE LA UNIDAD TESORERÍA Y SU
IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA MUNICIPALIDAD
DE SANTA CRUZ, 2016 - 2017**

PRESENTADA POR:

Tuchia Timias, Iwao

Malca Huaman, Porfirio

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR:

Mgtr, Carranza Torres, Maribel

PRESIDENTE

CP. Cuyate Luque, Pedro Jesús

SECRETARIO

Mgtr. Beltrán Portilla, Flor de María

ASESOR

Dedicatoria

A Dios, por darme la vida, salud y sobre todo por haber puesto en mi vida a seres maravillosos y muy especiales, Gracias por enseñarme que las dificultades se superan con perseverancia esfuerzo y dedicación; los llevo siempre presentes en mi corazón.

A mis padres, por su amor, paciencia, confianza, motivación y apoyo incondicional y ser fuente de inspiración y perseverancia durante mi formación profesional.

Iwao
Porfirio

Agradecimientos

A mi familia que día a día me apoyan y motivan a seguir adelante y por estar junto a mí en los buenos y malos momentos.

A la Municipalidad Provincial de Santa Cruz, por brindarme las facilidades en la recolección de información para poder desarrollar mi trabajo de investigación, especialmente al señor alcalde Elmer Villoslada Montero.

A los docentes de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, en especial a nuestra asesora Mg. Flor de María Beltrán Portilla, por su apoyo constante en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Iwao
Porfirio

Resumen y palabras clave

La presente investigación se debe que en la actualidad las Municipalidades del país carecen de una efectiva gestión administrativa, económica y financiera. La Municipalidad Provincial de Santa Cruz no es ajena a esta problemática, por lo que incidimos en las más importantes: en la falta de Control Interno en la Unidad de Tesorería, falta de evaluación de las Normas de Control Interno. El propósito de la investigación es conocer a profundidad el rol que cumple el Control Interno en las Municipalidades del Perú, mejorar el cumplimiento de la normativa, la eficiencia en los procesos operativos en la Unidad de Tesorería, que permitan lograr una gestión operativa eficiente, competitiva y de calidad al servicio del usuario. La investigación tuvo como objetivo general: Evaluar el Control Interno para determinar las eficiencias y sugerir medidas correctivas para mejorar la gestión operativa de la Unidad de Tesorería y su impacto en la liquidez de la Municipalidad de Santa Cruz, 2016 – 2017. El tipo de investigación es Aplicada, según el nivel de abstracción. Porque se trabaja en realidades de hecho y como característica fundamental es la de presentar una interpretación final correcta; el Diseño de investigación es no Experimental, porque no se va a manipular las variables y en forma transaccional descriptiva simple. Los resultados son los siguientes: en los procesos operativos existe una interdependencia entre las Unidades de Contabilidad, Abastecimiento - Logística y Administración. Las deficiencias que existe en una de ellas repercute en las demás, resultando menos eficiente y competitiva; La elaboración del flujograma para identificar los puntos críticos que es de mucha importancia y dar solución a las deficiencias encontradas; poder mejorar los procesos operativos con el compromiso asumido de todos los trabajadores. Además el desconocimiento por parte del personal, las normas y directivas de Control Interno de Tesorería vigentes, que es de cumplimiento obligatorio en todas las Entidades Públicas; los documentos de gestión se encuentran desactualizados lo que dificultad el cumplimiento eficiente de sus funciones por parte de los trabajadores. El Control Interno en la Unidad de Tesorería no es confiable, en promedio aproximado de un 54%. La Entidad está propensa a fraudes financieros y malversación de los fondos del Estado, por parte de los funcionarios de la Entidad. Además también se determinó que sí existe liquidez en la Municipalidad de Santa Cruz, pero existen deficiencias sobre el pago de órdenes de servicios, órdenes de compra, planilla y otros pagos devengados por la oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Palabras clave: Control Interno, Gestión Operativa, Liquidez, Eficiencia, Tesorería

Clasificaciones JEC: H11, H19, M41 Y M48

Abstract and keywords

The present investigation is due to the fact that at present the Municipalities of the country lack an effective administrative, economic and financial management. The Provincial Municipality of Santa Cruz is no stranger to this problem, so we focus on the most important: the lack of Internal Control in the Treasury Unit, lack of evaluation of Internal Control Standards. The purpose of the research is to know in depth the role of Internal Control in the Municipalities of Peru, improve compliance with regulations, efficiency in the operating processes in the Treasury Unit, to achieve efficient, competitive operational management and of quality at the service of the user. The general objective of the research was to: Evaluate the Internal Control to determine the efficiencies and suggest corrective measures to improve the operational management of the Treasury Unit and its impact on the liquidity of the Municipality of Santa Cruz, 2016 - 2017. The type of research is Applied, according to the level of abstraction. Because you work in realities of fact and as a fundamental characteristic is to present a correct final interpretation; Research Design is not Experimental, because variables are not going to be manipulated and in simple descriptive transactional form. The results are the following: in the operative processes there is an interdependence between the Accounting, Supplying - Logistics and Administration Units. The deficiencies that exist in one of them affect the others, resulting less efficient and competitive; The elaboration of the flow chart to identify the critical points that are of great importance and to solve the deficiencies found; to be able to improve the operative processes with the commitment assumed of all the workers. In addition, the lack of knowledge on the part of the personnel, the norms and Directives of Internal Control of Treasury in force, that is of obligatory fulfillment in all the Public Entities; Management documents are outdated, which makes it difficult for workers to perform their duties efficiently. The Internal Control in the Treasury Unit is not reliable, on average approximately 54%. The Entity is prone to financial fraud and embezzlement of State funds by the Entity's employees. In addition, it was also determined that there is liquidity in the Municipality of Santa Cruz, but there are deficiencies regarding the payment of service orders, purchase orders, payroll and other payments accrued by the Office of Planning and Budget.

Keywords: Internal Control, Operational Management, Liquidity, Efficiency, Treasury

JEC Classifications: H11, H19, M41 and M48

ÍNDICE

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen y palabras clave	
Abstract and keywords	
I. Introducción	11
II. Marco teórico	14
2.1 Antecedentes del problema.....	14
2.2 Bases teórico científicas	16
2.2.1 Sector Público	16
2.2.2 Gobierno Nacional, Regional y Local.....	17
2.2.3 Ley Generales para la Administración Financiera – Sector Público.....	17
2.2.4 Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República LEY N° 27785.	19
2.2.5 Control Interno en el Sector Público	21
2.2.6 Sistema del Control Interno.....	26
2.2.7 Tipos de Control Interno	29
2.2.8 Implementación del Sistema del Control Interno en las Entidades del Estado..	31
2.2.9 Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema del Control Interno en las Entidades del Estado.....	32
2.2.10 Gestión Operativa de Tesorería.....	37
2.2.11 Liquidez.....	46
III. Metodología	49
3.1 Tipo y nivel de investigación.....	49
3.2 Diseño de investigación.....	49
3.3 Población, muestra y muestreo	49
3.4 Criterios de selección.....	49
3.5 Operacionalización de variables	50
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
3.7 Procedimientos	51
3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos.....	52
3.9 Matriz de consistencia	53
3.10 Consideraciones éticas.....	54
IV. Resultados y discusión.....	55

4.1 Resultados.....	55
4.1.1 Descripción breve de aspectos generales de la Entidad.....	55
4.1.2 Descripción del proceso operativo de la Unidad de Tesorería.....	60
4.1.3 Elaboración de flujograma y aplicación de cuestionario de Control Interno para determinar las deficiencias de control, confiabilidad y cumplimiento de las Normas de Control Interno de la Unidad de Tesorería.	66
4.1.4 Diagnóstico global de la confiabilidad y eficiencia del Control Interno en la Unidad de Tesorería.....	87
4.1.5 Determinar el impacto de las deficiencias de control en la liquidez de la Municipalidad de Santa Cruz.....	92
4.2 Discusión	94
V. Conclusiones	96
VI. Recomendaciones	97
VII. Lista de referencias	98
VIII. Anexos.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Aspectos que afectan el Control Interno	22
Tabla 2 Tipo de Control Interno	30
Tabla 3 Plazos para implementar el SCI	36
Tabla 4 Operacionalización de variables	50
Tabla 5 Matriz de consistencia.....	53
Tabla 6 Deficiencias, causa y efecto	70
Tabla 7 230-01 Unidad de Caja en tesorería.....	71
Tabla 8 230-02 Utilización del flujo de caja en la programación financiera.....	72
Tabla 9 230-03 Conciliaciones bancarias	73
Tabla 10 230-04 Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores.....	75
Tabla 11 230-05 Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores	76
Tabla 12 230-06 Control y custodia de cartas-fianza.....	78
Tabla 13 230-07 Uso de formularios membretados pre- numerados para el movimiento de fondos	79
Tabla 14 230-08 Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería.....	80
Tabla 15 230-09 Transferencia de fondos por medios electrónicos	82
Tabla 16 230-10 Uso del Fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo	83
Tabla 17 230-11 Depósito oportuno en cuentas bancarias	84
Tabla 18 230-12 Arqueos de fondos y valores	85
Tabla 19 230-13 Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por Entidades Públicas	86
Tabla 20 Tabla de Evaluación	87
Tabla 21 Diagnóstico global de la confiabilidad de las normas de Control Interno para la Unidad de Tesorería.....	88
Tabla 22 Diagnóstico global	90
Tabla 23 Estado de Situación Financiera	92
Tabla 24 Razón Financiera	93

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: 5 Pilares Centrales</i>	23
<i>Figura 2: Sistema de Control Interno</i>	27
<i>Figura 3: Modelo de Implementación del SCI</i>	35
<i>Figura 4: Organigrama de la MPSC</i>	58
<i>Figura 5: Flujograma de ejecución de gasto en materia de personal</i>	66
<i>Figura 6: Ejecución de gasto en materia de bienes y servicios</i>	67
<i>Figura 7: Flujograma de ejecución del gasto para el caso de obras</i>	68
<i>Figura 8: Flujograma de Tesorería</i>	69
<i>Figura 9: Unidad de caja en tesorería</i>	71
<i>Figura 10: Utilización de flujo de caja en la programación financiera</i>	72
<i>Figura 11: Conciliaciones bancarias</i>	74
<i>Figura 12: Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores</i>	75
<i>Figura 13: Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores</i>	77
<i>Figura 14: Control y custodia de cartas-fianza</i>	78
<i>Figura 15: Uso de formularios membretados pre-numerados para el movimiento de fondos</i>	79
<i>Figura 16: Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería</i>	81
<i>Figura 17: Transferencia de fondos por medios electrónicos</i>	82
<i>Figura 18: Uso del fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo</i>	83
<i>Figura 19: Depósito oportuno en cuentas bancarias</i>	84
<i>Figura 20: Arqueo de fondos y valores</i>	85
<i>Figura 21: Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por Entidades Públicas</i>	87
<i>Figura 22: Diagnóstico global de la confiabilidad de las Normas de Control Interno para la Unidad de Tesorería</i>	89
<i>Figura 23: Diagnóstico global de confiabilidad y eficiencias</i>	91

I. Introducción

La presente investigación tiene como referencia los últimos actos de corrupción de altos funcionarios de los países de América Latina, que tiene consecuencias negativas en el gasto de los fondos Públicos de los Estados y la modernización en sus Sistemas de Control, por la no aplicación del Control Interno en las Entidades Públicas, que es un conjunto de procedimientos, guías y normativas que permiten a las Entidades cumplir con sus objetivos propuestos en un tiempo determinado.

Según Prada, (2009) en Colombia un buen sistema de gobierno corporativo, una compañía debe contar con un adecuado Sistema de Control Interno, elemento importante que busca entre otros aspectos prevenir o detectar errores, omisiones e irregularidades, medir la eficacia, eficiencia y productividad de la organización, hacer confiables los registros y resultados de la contabilidad e información financiera, controlar la ocurrencia de eventuales fraudes en las diferentes instancias de la compañía y dar cumplimiento a las normas que son aplicables a las sociedades buscando en todo momento con su adopción la creación de valor para la compañía.

Según Plasencia, (2010) opina que un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una Entidad bien organizada, pues garantiza salvaguardar los bienes y hacer confiables los registros y resultados de la contabilidad; acciones indispensables para la buena marcha de cualquier organización, grande o pequeña. La Contraloría General de la República de Cuba y otros organismos estatales son los encargados de comprobar que ello se cumpla cabalmente en cada institución o empresa del país.

Según Contraloría General de la República (2015), menciona que solo 25% de entes públicos tiene Control Interno. Contraloría señala que Entidades se resisten a aplicar la ley y facilitar la lucha contra la corrupción. Solo el 25% de las 655 Entidades Públicas con que cuenta el Perú implementó su Sistema de Control Interno que le permite prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción en sus operaciones institucionales, informó la Contraloría General de la República.

Según Peñaloza, (2010), menciona que la herramienta más básica del Control Interno es una política de control de gestión, con la que muchas empresas no cuentan. Es el documento fundamental en el que se detalla la forma como una empresa implementa el Control Interno en

su organización. Parte de esa política es la delegación de autoridad y la delegación de responsabilidad. El Control Interno es el conjunto de medidas que implementa la empresa para reducir los riesgos en sus operaciones, en línea con los objetivos del negocio y las leyes que deben cumplir.

En la Provincia de Santa Cruz (2017) el Sr Elmer Villoslada Montero, Alcalde Provincial, decidió reforzar el Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz, expidiendo para ello dos resoluciones, una de ellas referida al desarrollo del plan de sensibilización y capacitación en Control Interno del personal de la Unidad de Tesorería, para poder desarrollar las competencias y capacidades del personal requeridas para el manejo de los diversos sistemas operativos que se utilizan en la mencionada Unidad.

En la Unidad de Tesorería, se tiene varios problemas; como el mal manejo de la caja chica, no está implementado todas las etapas del Sistema de Control Interno, falta de capacitación al personal de tesorería, pérdida de efectivo, no se realizan arquezos de caja por un auditor, Unidad de Tesorería mal implementada, toma de decisiones equivocadas, demora en los pagos a proveedores y trabajadores, mala distribución del presupuesto, desconocimiento de la normativa de Control Interno por parte del personal, desconocimiento de los documentos de gestión de tesorería, entre otros.

Es por ello que en la presente investigación se planteó el siguiente problema: ¿De qué manera la Evaluación del Control Interno permite determinar la eficiencia de la gestión operativa de la Unidad de Tesorería y su impacto en la liquidez de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz, 2016- 2017? Para el desarrollo del problema se tiene como objetivo principal Evaluación del Control Interno para determinar la eficiencia de la gestión operativa de la Unidad de Tesorería y su impacto en la liquidez de la Municipalidad, para el logro del mismo se debe describir el aspecto general de la Entidad, proceso operativo de la Unidad de Tesorería, elaborar flujograma y aplicar cuestionario de Control Interno para determinar las deficiencias de control, confiabilidad y evaluar el cumplimiento de la normatividad vigente de Control Interno, Diagnóstico global de la confiabilidad y eficiencia del Control Interno en la Unidad de Tesorería, Determinar el impacto de las deficiencias de control en la liquidez de la Municipalidad.

Mediante la evaluación del Control Interno se espera solucionar toda la problemática existente en el tiempo más corto posible, obtener una mejor administración de los recursos del Estado, planificando y previniendo errores u omisiones, corrigiendo ciertas deficiencias que

presenta la Entidad con la finalidad de lograr las metas y objetivos establecidos en el tiempo previsto, que beneficiará a los trabajadores de la Unidad de Tesorería, al personal de la Municipalidad y a la población en general.

Por tal motivo, la investigación ha sido diseñado de la siguiente manera: Introducción, donde se menciona la situación problemática, cada una con citas bibliográficas; asignando los objetivos y justificación; marco teórico, donde se aborda los antecedentes; materiales y métodos, en este apartado se explica el tipo de investigación, el diseño de investigación asumida, la población muestral, los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos así como las técnicas de procesamiento de datos; resultados y discusión, en este acápite se alcanzan los hallazgos producto de la investigación acompañado de tablas y gráficos y se presenta la discusión; conclusiones y recomendaciones; finalmente las referencias bibliográficas y los respectivos anexos que complementan el presente trabajo de investigación.

II. Marco teórico

2.1 Antecedentes del problema

Flores, (2016), en su tesis “Control Interno en la gestión del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015”, Universidad Católica Los Ángeles. Chimbote.

El objetivo general de la presente investigación es determinar el Control Interno en la gestión del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015. La metodología de investigación pertenece al enfoque cuantitativo descriptivo. Concluye: Que la gestión en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz, los resultados empíricos demuestran que en la Entidad se han logrado los objetivos, se han cumplido las funciones, las normas y procedimientos; así como también con las responsabilidades asignadas en la determinada área.

Campos, (2015), en su tesis Propuesta de diseño de Control Interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la empresa Constructora Concisa en la ciudad de Chiclayo, 2014”, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.

El objetivo general de la presente investigación es diseñar controles internos para mejorar la eficiencia en el área de tesorería de la empresa Constructora CONCISA, en el periodo 2013-2014.-La metodología de investigación pertenece al enfoque mixto descriptivo-explicativa. Concluye que, la situación actual del área de tesorería de la empresa constructora Concisa, es muy deficiente, determinándose en un flujo grama los puntos de riesgo sobre las operaciones que se realizan con el efectivo, teniendo en cuenta que el Control Interno que maneja la empresa no es el más adecuado al realizar las transacciones financieras.

Rivas, (2017), en sus tesis “El Control Interno en la gestión de tesorería del ministerio de agricultura y riego-2016”, Universidad Cesar Vallejo. Lima

El objetivo general de la presente investigación es Determinar si el Control Interno se aplica en forma eficaz a la gestión de tesorería en el ministerio de Agricultura y Riego.-La metodología de investigación pertenece al enfoque cuantitativo descriptivo- aplicativa.-Concluye: Que existe una relación directa y significativa entre las variables Control Interno y gestión de tesorería en el MINAGRI, al obtener un valor de 0.658; es decir a mayor Control Interno mejor gestión de tesorería. Así mismo comprobamos que existe un relación de 65.8% entre ambas variables. Sin embargo el nivel de percepción sobre el control sobre la aplicación eficaz del Control Interno en la gestión de tesorería en el MINAGRI, es de solo el 28%.

Además existe una relación directa entre la dimensión evaluación de riesgos y gestión de tesorería en el MINAGRI, al obtener un valor de 0.436; es decir a mayor evaluación de riesgos mejor gestión de tesorería. Así mismo comprobamos que existe una relación de 43.6% entre ambas. Sin embargo, el nivel de percepción sobre la aplicación eficaz de la evaluación de riesgos en la gestión de tesorería en el MINAGRI, es de solo el 16%. -Y finalmente existe una relación directa entre la dimensión supervisión y la variable gestión de tesorería en el MINAGRI, al obtener un valor de 0.466; es decir a mayor supervisión mejor gestión de tesorería. Así mismo comprobamos que existe una relación de 46.6% entre ambas. Sin embargo, el nivel de percepción sobre la aplicación eficaz de la supervisión en la gestión de tesorería en el MINAGRI, es de solo 24%.

Chancafe, (2016), en su tesis "Evaluación del Control Interno para identificar las deficiencias sobre las Operaciones en el Área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque, 2016

El objetivo general de la presente investigación es evaluar el Control Interno para identificar las deficiencias sobre operaciones en el área de tesorería de la gerencia regional de salud Lambayeque. -La metodología de investigación pertenece al enfoque cuantitativo descriptivo. -Concluye que: El personal desconoce la operatividad del Área, sus funciones son asignadas en forma verbal o tomadas a iniciativa propia, la documentación no contiene los requisitos indispensable para su adecuado archivamiento, no se practican arqueo de caja en forma periódica, inexistencia de medidas de seguridad para el Área de Tesorería, carencia de manuales de procedimientos y políticas de gestión documentaria para el área, y finalmente la falta de capacitación al personal.

Saldaña, (2016), en su tesis "El Sistema de Control Interno en el área de tesorería y su impacto en la liquidez de la estación de servicios mochica S.R.L en el año 2016", Universidad Privada del norte-Trujillo.

El objetivo general del presente trabajo de investigación es determinar el impacto que tiene el uso de un sistema de Control Interno en la liquidez de la empresa estación de servicios mochica SRL-2016, La metodología de investigación pertenece al enfoque cuantitativo descriptivo. -Concluye: Que ayudan a manejar eficientemente el efectivo, mejora la liquidez de la empresa, finalmente ayudará en el futuro con el cumplimiento de sus obligaciones de pago sin tener que recurrir en moras ni altos gastos financieros.

Vega, (2015), en su tesis “El Control Interno y su incidencia en el área de tesorería de la Universidad Nacional del Santa Periodo 2014.”, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

El objetivo general de la presente investigación es determinar la incidencia del Control Interno en el área de tesorería de la UNS en el periodo 2014.-La metodología de investigación pertenece al enfoque cuantitativo descriptivo.

Concluye: Que el Control Interno se ha incidido relativamente en forma favorable en el área de tesorería de la UNS, pero no en el grado alto deseado por cualquier organización. La falta de implementación en grado óptimo del Control Interno de manera integrada no permite obtener un nivel de incidencia alto u optimo en los procesos de tesorería para lograr eficacia y eficiencia en la realización de las operaciones de tesorería, obtener información financiera confiable y lograr el cumplimiento de leyes, políticas y reglamentos internos con el objetivo de minimizar los riesgos estratégicos, operativos, de cumplimiento e informáticos. Las principales causas que impiden un adecuado Control Interno en el área de tesorería de la UNS, se atribuye a los siguientes aspectos: Gestión administrativa con influencia de carácter político con escaso compromiso y deficiente cultura de Control Interno sin técnicos y profesionales básicos. - Falta adecuar la estructura orgánica, del área de tesorería, actualizar el ROF, MOF y elaborar un MAPRO y lograr su aprobación, así como personal insuficiente y escasa capacitación en temas que les permita actualizar sus conocimientos y por ende mejorar el desempeño laboral. La Entidad debe implementar un Control Interno cuya estructura se sostenga en la investigación y análisis de los riesgos en los procesos y actividades de tesorería que le permita contar con un plan que asigne responsabilidades y se encuentre en la capacidad de identificar y valorarlos para darles una respuesta con el objetivo de eliminarlos o minimizarlos.

2.2 Bases teórico científicas

2.2.1 Sector Público

Según Chapí, (2005), menciona que el Sector Público está considerado como el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política expresada en las leyes. Esta clasificación incluye dentro del Sector Público: El Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Poder Judicial. El papel y el volumen del Sector Público dependen en gran parte de lo que en cada momento se considera interés Público. Una de las características de los funcionarios públicos es que están remunerados con las contribuciones

tributarias o impuestos y otra es que solo pueden desempeñar las tareas que están expresamente encargadas a su labor.

2.2.2 Gobierno Nacional, Regional y Local

Según Chapí,(2005), menciona que el Estado desde el año 2003 se viene reorganizando, de tal manera que hoy se han definido tres niveles de gobierno, cada uno con sus propias funciones, competencias y atribuciones. El Gobierno Nacional, el Gobierno Regional y el Gobierno Local, ejercen sus facultades evitando duplicidad de funciones, con criterio de concurrencia y preeminencia del interés público.

El Gobierno Nacional está compuesto fundamentalmente por el Congreso de la República, Poder Ejecutivo y Poder Judicial. De acuerdo con la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, las responsabilidades de los gobiernos regionales incluyen el desarrollo de la planificación regional, ejecución de proyectos de inversión Pública, promoción de las actividades económicas y administración de la propiedad Pública. Estos gobiernos están compuestos por un presidente y un consejo; los cuales permanecen por un periodo de cuatro años. También forma parte el consejo de coordinación integrado por los Alcaldes Provinciales y representantes de la sociedad civil.

Los Gobiernos Locales, gozan de autonomía política, económica y administrativa, en los asuntos de su competencia, lo que implica realizar actos de gobierno, administrativos y de administración con sujeción a las facultades que se encuentran establecidas en la Constitución Política del Perú y el ordenamiento jurídico respectivo.

2.2.3 Ley Generales para la Administración Financiera – Sector Público

2.2.3.1 Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público; LEY N° 28112

Según Álvarez, (2004); Afirma que la Ley N° 28112 fue dictada el 28-11-2003. Esta ley marco estipula que la administración financiera del Sector Público se regula, por las leyes de los sistemas que conforman, por sus normas complementarias. Como parte de algunos principios tenemos en cuenta que la Administración Financiera del Sector Público

está constituida por el conjunto de derechos y obligaciones de contenido económico financiero cuya titularidad corresponde al Estado, a través de las Entidades y organismos encargados de su administración conforme a Ley. Se tiene en cuenta que la administración financiera del sector público está orientada a posibilitar la gestión de los fondos públicos.

2.2.3.2 Ley de Tributación Municipal; D.S N° 156-2004-EF

Según Álvarez, (2004); afirma que la gestión Presupuestaria de los Gobiernos Locales, es un conjunto de fases sucesivas que determinan su capacidad para lograr los objetivos institucionales, mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño. Es la Dirección Nacional del Presupuesto Público la más alta autoridad técnico-normativa en materia presupuestal y es la que regula mediante disposiciones normativas el Sistema Nacional del Presupuesto, entre ellos el Proceso Presupuestario de los Gobiernos Locales.

2.2.3.3 Ley Orgánica de Municipalidades; LEY N° 27972

Según Álvarez, (2004); afirma que precisan definiciones, responsabilidades, atribuciones y otras facultades del Titular y Funcionarios competentes para tomar decisiones en materia presupuestaria en los Gobiernos Locales. La Ley establece que tanto las Municipales Provinciales y Distritales son órganos de gobierno. La estructura orgánica está compuesta por el Consejo Municipal que es el ente colegiado constituido por los regidores y el alcalde que es el órgano ejecutivo.

2.2.4 Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República LEY N° 27785.

2.2.4.1 Alcance de la Ley, Objetivo de la Ley y Ámbito de Aplicación.

✓ Artículo 1.- Alcance de la Ley

La presente Ley establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema.

Cuando en ella se mencionen los vocablos Sistema, Contraloría General y Ley, se entenderán referidos al Sistema Nacional de Control, a la Contraloría General de la República y a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, respectivamente.

✓ Artículo 2.- Objeto de la Ley

Es objeto de la Ley propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistema y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación.

✓ Artículo 3.- Ámbito de Aplicación

Las normas contenidas en la presente Ley y aquellas que emita la Contraloría General son aplicables a todas las Entidades sujetas a control por el Sistema, independientemente del régimen legal o fuente de financiamiento bajo el cual operen.

Dicha Entidades sujetas a control por el Sistema, que en adelante se designan con el nombre genérico de Entidades, son las siguientes:

- a) El Gobierno Central, sus Entidades y órganos que, bajo cualquier denominación, formen parte del Poder Ejecutivo, incluyendo las Fuerzas Armadas y las Policía Nacional, y sus respectivas instituciones.
- b) Los Gobiernos Regionales y Locales e instituciones y empresas pertenecientes a los mismos, por los recursos y bienes materia de su participación accionaria.
- c) Las unidades administrativas del Poder Legislativo, del Poder Judicial y del Ministerio Público.
- d) Los Organismos Autónomos creados por la Constitución Política del Estado y por ley, e instituciones y personas de derecho público.
- e) Los Organismos reguladores de los servicios públicos y las Entidades a cargo de supervisar el cumplimiento de los compromisos de inversión provenientes de contratos de privatización.
- f) Las empresas del Estado, así como aquellas empresas en las que este participe en el accionariado, cualquiera sea la forma societaria que adopten, por los recursos y bienes materia de dicha participación.
- g) Las Entidades privadas, las Entidades no gubernamentales y las Entidades internacionales, exclusivamente por los recursos y bienes del Estado que perciban o administren.

En estos casos, la Entidad sujeta a control, deberá prever los mecanismos necesarios que permitan el control detallado por parte del Sistema.

2.2.5 Control Interno en el Sector Público

2.2.5.1 Control Gubernamental

Según La Contraloría General de la República del Perú, (2017); menciona que consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de:

- ✓ Los actos y resultados de la gestión Pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado.
- ✓ Cumplimientos de las normas legales, y
- ✓ Lineamientos de política y planes de acción

El control gubernamental es de dos tipos: el Control Interno y Control Externo.

2.2.5.2 Concepto del Control Interno

Según La Contraloría General de la República del Perú, (2014) El Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una Entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la Entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos.

Según Álvarez, (2007) Es el conjunto de planes, procedimientos, políticas, normas y métodos de organización, los cuales tienen por objeto asegurar una eficiente seguridad y eficacia administrativa y operativa, así como alentar y supervisar una buena gestión, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal organizado e instituido en cada Entidad y proporcionar seguridad razonable de poder lograr las metas y objetivos propuestos.

Según Alarcón, (2017) El Control Interno representa la columna vertebral de toda institución Pública, se debe instaurar en las actividades laborales asignadas bajo responsabilidad de cada servidor o trabajador; para determinar las falencias ocasionadas por impactos negativos que atentan en la eficaz y eficiente gestión administrativa y financiera.- La presente investigación analítica propuso una evaluación periódica,

mediante la aplicación, ejecución y seguimiento del sistema de control en la gestión Pública.

Según Aguirre, (2005) El Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

2.2.5.3 Aspectos que afectan el Control Interno

Generalmente en la Administración Pública se entiende lo siguiente sobre el Control Interno.

Tabla 1

Aspectos que afectan el Control Interno

Lo Incorrecto	Lo Correcto
La labor del Órgano de Control Institucional (OCI).	Es labor de la propia gestión de la Entidad.
Puede ser implementado por un tercero	Debe ser implementado por la propia gestión quien conoce sus funciones y procesos.
Su implementación implica un trabajo adicional y distinto a la labor institucional.	El Control Interno está inmerso en las labores que se realizan diariamente.
Es un sistema paralelo a los sistemas administrativos.	Se incorpora a los procesos, funciones y sistemas.
Es una tendencia temporal en el mundo de la administración.	Existe un marco normativo que exige a su implementación y sostenibilidad en el tiempo.
Asegura de manera absoluta que no hará problemas.	Brinda seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la Entidad.

Fuente: Contraloría General de la República del Perú.

✓ Modernización de la gestión Pública y el Control Interno

La Modernización de la Gestión Pública es un proceso de transformación de actitudes y de fortalecimiento de aptitudes, de agilización de procesos, simplificación de procedimientos, sistemas funcionales y administrativos, relaciones y estructuras administrativas, con el fin de hacerlos compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de gobierno.

El Control Interno como herramienta de gestión es un aliado en el proceso de Modernización.

Se aprecia coincidencia entre los objetivos y normas del Control Interno y el proceso de Modernización basado en la Gestión para Resultados.

- ✓ ¿Qué comprende la política nacional de modernización de la gestión Pública?



Figura 1: 5 Pilares Centrales

Fuente: Contraloría General de la República del Perú.

- ✓ Nota: Para el cumplimiento de estos pilares y ejes es importante la ejecución transversal del Control Interno.

2.2.5.4 Finalidad del Control Interno

El propósito fundamental de establecer Control Interno es disminuir el riesgo de errores, irregularidades, malas prácticas, fraudes y otras acciones que puedan afectar el cumplimiento eficiente de la gestión, mediante el establecimiento de políticas, normas y procedimientos, de

ahí que la finalidad está íntimamente relacionada con las siguientes acciones:

- ✓ La protección de activos
- ✓ La obtención de información adecuada
- ✓ Promover la eficiencia operativa
- ✓ Alentar la adhesión a las políticas de la Entidad

2.2.5.5 Elementos del Control Interno

Según Aguirre, (2005:191) los elementos sobre los que se tiene que basar un Sistema de Control Interno deben ser muy amplios para que pueda cubrir todas las áreas de una organización.

Es por ello nos menciona tres aspectos a considerar:

- a) Organización Estructural: La organización de una empresa debe venir reflejada en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía.
 - ✓ División de departamentos y sus responsabilidades
 - ✓ División de funciones
 - ✓ Factor humano
- b) Políticas y procedimientos contables y operativos: Es necesario que existan un conjunto de reglas y normas de actuación que rijan tanto el proceso informativo contable como el sistema operativo de la empresa.

En este apartado nos referimos principalmente al proceso informativo contable, en el que se consideran las siguientes pautas:

- ✓ Equipos para el proceso de transacción
- ✓ Registros contables y comprobantes
- ✓ Información
- ✓ Organización contable y criterios
- ✓ Controles extras

c) Supervisión: La supervisión da lugar a que el personal desarrolle los procedimientos de acuerdo con los planes de organización establecidos. Engloba dos funciones a destacar:

- ✓ Revisar por parte de la persona responsable.
- ✓ Aprobación y autorización de documentación de situaciones para que puedan seguir su ciclo normal dentro del circuito informativo contable.

2.2.5.6 Objetivos del Control Interno

Según la Contraloría General de la República de Perú, (2014) entre sus objetivos, el Control Interno busca:

- ✓ Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la Entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- ✓ Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- ✓ Cumplir la normatividad aplicable a la Entidad y sus operaciones.
- ✓ Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- ✓ Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- ✓ Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.
- ✓ Promover que se genere valor público a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía.

Según Mantilla, (2000), los objetivos se ubican dentro de tres categorías.

a) Operacionales.

- ✓ Relacionados con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la Entidad.
- ✓ Están relacionados con la efectividad y eficiencia, orientando a la empresa hacia sus metas últimas.

b) Información Financiera.

- ✓ Relacionada con la preparación de los estados financieros públicos confiables para cumplir obligaciones externas.
- ✓ Estados financieros confiables son un requisito indispensable para obtener capital de inversionistas y acreedores.

c) Cumplimiento

- ✓ Relacionado con el cumplimiento de la Entidad con las leyes y regulaciones aplicables, ayudan a tomar decisiones adecuadas.

2.2.5.7 Beneficios del Control Interno

- ✓ Lograr objetivos y metas.
- ✓ Promover desarrollo organizacional.
- ✓ Fomenta la práctica de valores.
- ✓ Asegurar cumplimiento de normativo.
- ✓ Promover la rendición de cuentas.
- ✓ Proteger recursos y bienes.
- ✓ Contar con información confiable y oportuna.
- ✓ Lograr eficiencia y transparencia en operaciones.
- ✓ Reducir riesgos de corrupción.
- ✓ Genera cultura de prevención.

2.2.6 Sistema del Control Interno

2.2.6.1 Concepto de Sistema de Control Interno

Según Contraloría General de la República del Perú, (2017) Afirma que El Sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos en cada Entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N° 28716 y la normativa técnica que emite la Contraloría sobre la materia.



Figura 2: Sistema de Control Interno

Fuente: Marco Conceptual de Control Interno

2.2.6.2 Fundamentos del Sistema de Control Interno en el Sector Público.

Según la Contraloría General de la República del Perú, (2017) nos menciona que los fundamentos del Control Interno están referidos a los pilares que favorecen la efectividad del mismo. Estos pilares son el autocontrol, la autorregulación y la autogestión. A continuación, presentamos cada uno:

✓ Autocontrol

Capacidad de evaluar nuestro trabajo, valorarlo y aplicar correcciones para mejorar procesos, actividades y tareas.

✓ Autorregulación

Facultad que tiene toda la institución para reglamentar sus procesos, actividades y tareas con la finalidad de mejorar y hacer más transparente sus acciones.

✓ Autogestión

Competencia que tiene la institución para interpretar, coordinar y desarrollar la correcta gestión administrativa delegada por la Constitución, las normas legales y los objetivos previstos.

2.2.6.3 Componentes del Sistema de Control Interno

Según Mantilla, (2000) Nos explica los cinco componentes del Control Interno: Entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión o monitoreo.

a) Entorno de control:

El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. -Es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura.

b) Evaluación de los riesgos:

Según Vizcarra, (2007) Cada Entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados. -La condición previa para la evaluación del riesgo es el establecimiento de objetivos, articulados a diferentes niveles e internamente consistentes. -La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben ser mejorados.

Los riesgos pueden surgir o cambiar debido a las siguientes circunstancias:

- ✓ Cambios en el ambiente de operación.
- ✓ Nuevo personal.
- ✓ Sistemas de información nuevos o reorganizados.
- ✓ Crecimiento rápido.
- ✓ Reestructuración de la economía.

- ✓ Operaciones externas.
- ✓ Pronunciamientos contables.

c) Actividades de control:

Según Álvarez, (2006) Están conformados por las políticas y procedimientos que implementa la gerencia de la empresa para asegurarse que las directivas establecidas se cumplan en la práctica. - Estas políticas y procedimientos generalmente abarcan las diversas actividades que realiza la organización.

d) Información y comunicación:

La información es necesaria para que la Entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de Control Interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes externas como internas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno.

e) Supervisión o monitoreo:

Evaluaciones permanentes, evaluaciones independientes o una combinación de las dos para realizar un aseguramiento de los cinco componentes de Control Interno, validando que cada uno de los componentes existe y está funcionando efectivamente.

2.2.7 Tipos de Control Interno

Según la Contraloría General de la República del Perú, (2016) explica los tipos de Control Interno como se detalla a continuación:

- a) Control externo: Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que se aplican con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior.

El responsable es:

- ✓ Contraloría General de la República.
 - ✓ Órgano de Control Institucional.
 - ✓ Sociedades de Auditoría.
- b) Control Interno: El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la Entidad

sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

- ✓ El responsable es la Entidad Pública (Titular, funcionarios y servidores).

Según Contraloría General de la República del Perú, (2010), también existen tres tipos de Control Interno diferenciados y complementarios a la vez, que se ejecutan antes, durante y después de los procesos o acciones que realiza una Municipalidad o Entidad del Estado:

En el siguiente cuadro se describen las similitudes y diferencias entre estos tipos de control:

Tabla 2

Tipo de Control Interno

Tipo de Control Interno	Control Previo	Control Simultáneo	Control Posterior
¿Qué es?	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan antes de la ejecución de los procesos u operaciones.	Es el conjunto de acciones de cautela que realizan durante la ejecución de los procesos u operaciones.	Es el conjunto de acciones de cautela que realizan después de la ejecución de los procesos u operaciones.
¿Quién lo aplica?	El Alcalde, los funcionarios y los servidores, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización, los procedimientos establecidos, los reglamentos y los planes institucionales.		El responsable superior, el funcionario o servidor ejecutor en función del cumplimiento de las funciones establecidas. Es realizado también por el Órgano de Control Institucional (OCI) según sus planes y programas anuales.
¿Cuál es su finalidad?	Que la gestión de los recursos, bienes y operaciones de la Entidad se efectúe correcta y eficientemente, para el logro de los objetivos y la misión institucional.		

Fuente: Ley N°27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú.

2.2.8 Implementación del Sistema del Control Interno en las Entidades del Estado.

Según la Contraloría General de la República del Perú, (2016) nos menciona las siguientes implementaciones del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado:

- a) Suscribir acta de compromiso: En este primer paso los Titulares y la Alta Dirección de la Entidad, se comprometen a implementar el Sistema de Control Interno y a conformar el Comité.
- b) Conformar Comité de Control Interno El titular de la Entidad aprueba mediante Resolución o equivalente la conformación del Comité de Control Interno. Tienen la tarea de conducir la implementación del SCI.
- c) Sensibilizar y capacitar en Control Interno En esta etapa se busca explicar al interior de la organización la importancia de la implementación del SCI y de los beneficios que traen para la institución y para los trabajadores.
- d) Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI El Comité de Control Interno elabora un programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI, que debe ser aprobado por el titular, el cual definirá los objetivos, alcance y actividades.
- e) Realizar el diagnóstico del SCI Se realiza el diagnóstico y el informe con los resultados del estado situacional del SCI, en el cual se identifican brechas mediante el análisis de controles, procesos y de la identificación de riesgos en la Entidad.
- f) Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SCI Se elabora un plan de acción sobre la base de los resultados encontrados en el diagnóstico. Es necesario definir los objetivos, responsable, las acciones, plazos y recursos necesarios.
- g) Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo El titular de la Entidad dará visto bueno al plan. Cada área, dependencia o unidad orgánica deberá implementar las actividades del plan de trabajo, en su quehacer diario.
- h) Elaborar reportes de evaluación respecto a la Implementación del SCI Cada tres meses, el Comité realizará reportes de evaluación de la ejecución del plan de trabajo, se enviarán al titular de la Entidad y se registrarán en la aplicación de Seguimiento y Evaluación del SCI.

- i) Elaborar un informe final El Comité de Control Interno realizará un informe final al terminar el proceso de implementación del Sistema de Control Interno y se enviará al titular de la Entidad.
- j) Retroalimentar el proceso para la mejora continua del SCI Finalmente, se buscará alcanzar un nivel de mejora continua del SCI, aprendiendo de los reportes de evaluación para alcanzar mejores resultados y afianzar las fortalezas de la Entidad.

2.2.9 Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema del Control Interno en las Entidades del Estado.

Según La Contraloría General de la República del Perú, (2017), crea una Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema del Control Interno en las Entidades del Estado, con RC N° 004-2017-CG, según se detalla los contenidos:

2.2.9.1 Objetivo

Orientar el desarrollo de las actividades para la aplicación del modelo de implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado de los tres niveles de gobierno, a fin de fortalecer el Control Interno para el eficiente, transparente y adecuado ejercicio de la función Pública en el uso de los recursos del Estado.

2.2.9.2 Alcance

La presente Guía, al ser un documento orientador y complementario, podrá ser utilizada por funcionarios y servidores públicos de las Entidades del Estado sujetas a control de conformidad con lo establecido en el artículo 3° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

2.2.9.3 Siglas y definiciones

✓ Siglas

CCI: Comité de Control Interno

CGR: Contraloría General de la República

OCI: Órgano de Control Institucional

SCI: Sistema de Control Interno

VVUU: Viviendas urbanas

✓ Definiciones

- Acta de compromiso: Es el documento a través del cual el Titular y la Alta Dirección de la Entidad manifiestan su interés y voluntad política para implementar el SCI de manera integral en su Entidad, con el fin de gestionar de manera eficiente, eficaz y transparente los recursos públicos en beneficio de la ciudadanía.
- Capacitación: Consiste en generar o fortalecer las capacidades, impartir conceptos, características y demás aspectos necesarios sobre Control Interno, Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos, a través de cursos, talleres o similares, para una adecuada implementación del SCI.
- Comité de Control Interno: Es el equipo con capacidad y atribuciones para la toma de decisiones en la Entidad, responsable de promover, orientar, coordinar y realizar seguimiento a las acciones para la implementación del SCI.
- Coordinador de Control Interno: Es designado por cada unidad orgánica de la Entidad y es responsable de facilitar información y atender las consultas que surjan durante la implementación del SCI.
- Diagnóstico: Es un medio de análisis para determinar el estado situacional del SCI, que consiste en identificar las brechas existentes a través de la recopilación de información, su ordenamiento, análisis y la obtención de resultados que permitan formular propuestas para implementar y fortalecer el SCI.
- Equipo de Trabajo Operativo: Es un equipo multidisciplinario que brinda soporte al CCI en relación a las fases de planificación y ejecución durante el proceso de implementación del SCI, capacitado en temas de Control Interno, gestión por procesos y gestión de riesgos.
- Equipo de Trabajo Evaluador: Es un equipo multidisciplinario que brinda soporte al CCI en relación a la fase de evaluación al proceso de implementación del SCI, capacitado en temas de Control Interno, gestión por procesos y gestión de riesgos.
- Plan de Trabajo: Es el documento que define el curso de acción a seguir para cerrar las brechas identificadas.

- Programa de Trabajo: Es un instrumento que permite definir el curso de acción para realizar el diagnóstico del SCI de una Entidad, el que involucra aspectos de gestión por procesos y gestión de riesgos.

- Sensibilización: Consiste en socializar el concepto, importancia y objetivos del Control Interno a través de charlas, así como persuadir e involucrar a los funcionarios y servidores públicos de la Entidad sobre su rol activo en el proceso de implementación del SCI en la Entidad.

2.2.9.4 Marco Conceptual

- Constitución Política del Perú.

- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y sus modificatorias.

- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, y sus modificatorias.

- Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2016.

- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.

- Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada “Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado”.

- Control Interno – Marco Integrado COSO 2013.

2.2.9.5 Responsabilidades

La actualización, difusión y la absolución de consultas referidas al uso y aplicación de la presente Guía es responsabilidad del Departamento de Estudios e investigaciones o la unidad orgánica que haga sus veces.

2.2.9.6 Generalidades

La implementación del SCI en la Entidad contribuye al logro de sus objetivos institucionales mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, en beneficio de la ciudadanía.

Es preciso resaltar que el modelo de implementación orienta la estructuración formal del SCI, momento a partir del cual el mismo ingresa en un ciclo continuo, dinámico y permanente en el tiempo.

✓ Modelo de implementación del Sistema de Control Interno

Las Entidades inician o complementan su implementación del SCI de acuerdo al siguiente Modelo de implementación, observando en qué etapa y fase se encuentran:

Modelo de implementación del SCI

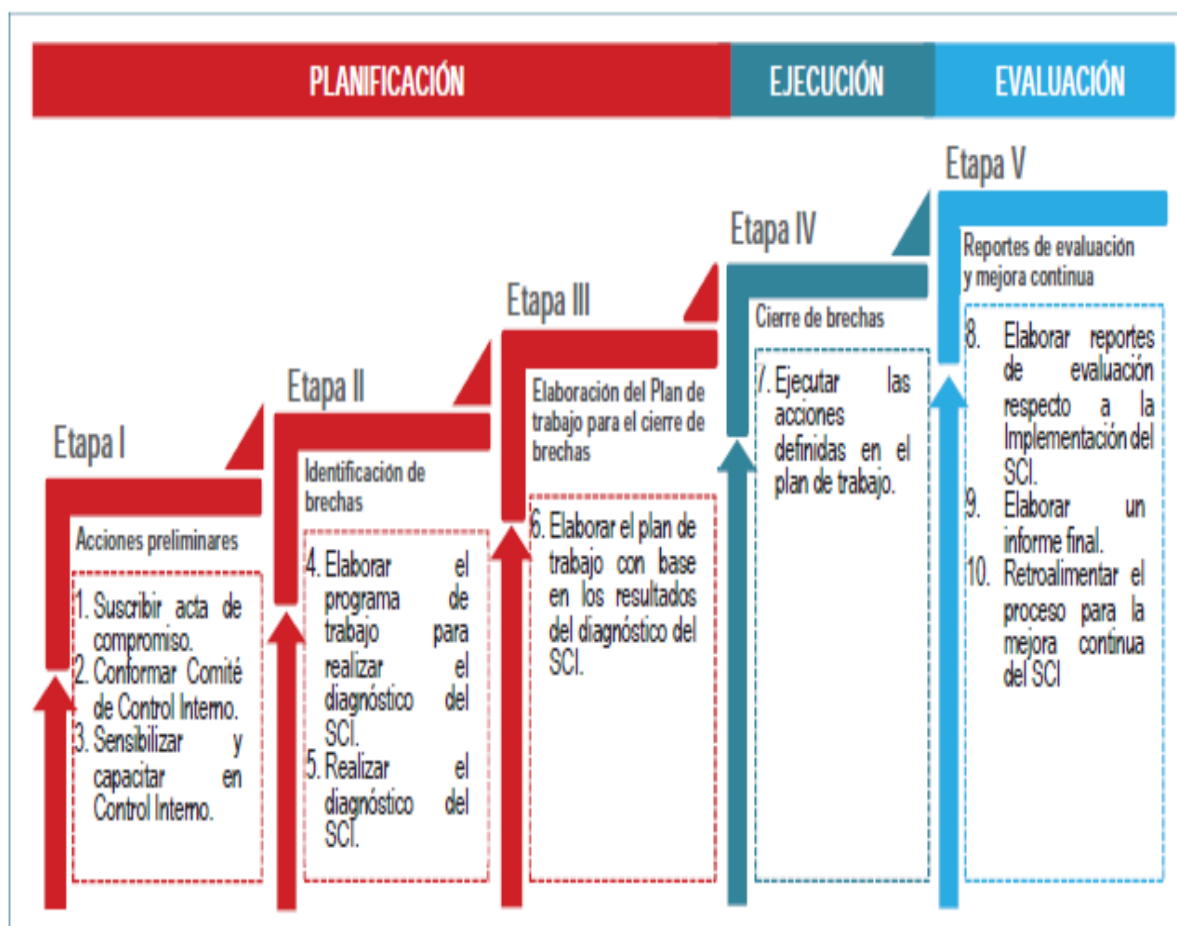


Figura 3: Modelo de Implementación del SCI

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

✓ Plazos para implementar el Sistema de Control Interno

El plazo para que las Entidades del Estado implementen su SCI inició el primer día del mes de enero de 2016, según lo dispuesto en la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2016.

En el caso de aquellas Entidades que hubieran implementado una etapa con anterioridad a la vigencia de la Directiva

N° 013-2016-CG/GPROD, no se le descontará los meses establecidos para el desarrollo de esa etapa del plazo total de implementación del SCI.

Los plazos máximos para implementar el SCI se muestran a continuación:

Tabla 3

Plazos para implementar el SCI

Fase	Etapas de Implementación	Plazos por nivel de Gobierno (en meses)			
		Nacional	Regional	Local	
				CPA y CPB	CNP con 500 o más VVUU y CNP con menos de 500 VVUU
Planificación	Etapa I - Acciones Preliminares	2	2	2	3
	Etapa II - Identificación de brechas y oportunidades de mejora	6	7	7	7
	Etapa III - Elaboración del Plan de Trabajo para el cierre de brechas	1	2	2	3
Ejecución	Etapa IV - Cierre de brechas	13	16	16	20
Evaluación	Etapa V - Reportes de Evaluación y Mejora Continua	2	3	3	3
Total plazo de implementación del SCI		24	30	30	36

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD.

Dónde:

CPA: Municipalidades de ciudades principales tipo “A”

CPB: Municipalidades de ciudades principales tipo “B”

CNP con 500 o más VVUU: Municipalidades de ciudades no principales, con 500 o más viviendas urbanas.

CNP con menos de 500 VVUU: Municipalidades de ciudades no principales, con menos de 500 viviendas urbanas.

Nota: Para el caso de las Entidades de nivel local A, B, CNP con 500 o más VVUU y CNP con menos de 500 VVUU se utiliza la clasificación de Municipalidades del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Pública – Año 2016, aprobada por Decreto Supremo N° 400-2015-EF.

2.2.10 Gestión Operativa de Tesorería

2.2.10.1 Concepto Gestión

Según Santandreu, E. (2000) son guías para orientar la acción, previsión, visualización empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades habrá de realizarse para lograr objetivos el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

2.2.10.2 Concepto de Gestión de Tesorería

Para Según Santandreu, E. (2000) Podemos definir la tesorería como el dinero líquido que la empresa posee, bien sea en caja o en bancos.

Cuando se implanta un sistema de gestión de tesorería hay que tener muy presente que:

- ✓ Debe reflejar la situación real y actualizada de la actividad.
- ✓ Debe partir del conocimiento de la empresa y adaptarse a las necesidades de esta.
- ✓ Debe recoger tanto los cobros como los pagos de un modo ordenado indicando Gestión y planificación de tesorería para cada uno de ellos la información más relevante.
- ✓ Debe detallar las posibles fuentes de financiación a las que podemos optar.
- ✓ Debe servir para anticiparse a los pagos que tenemos pendientes.
- ✓ Debe estar actualizada con asiduidad, por ejemplo semanalmente, para permitir una correcta toma de decisiones.

Según Santandreu, (2000; 57) El cash management o gestión de la tesorería, comprende aquella área de gestión cuya misión consiste en considerar la función de tesorería como un centro de movimientos monetarios, con independencia de la actividad propia económica de la empresa. El cash management es, pues, aquella actividad de gestión más común en todas las empresas y un objetivo prioritario en muchas de ellas.

- En definitiva, la gestión de tesorería consiste más en una cultura que en una simple técnica.

2.2.10.3 Sistema de tesorería

Según, Álvarez, (2007), Conjunto de políticas, normas y procedimientos técnicos cuya vigencia y aplicación está orientada a regular las operaciones relacionadas con la administración y manejo de los fondos públicos durante el proceso de ejecución presupuestal y financiera en los diversos organismos del Sector Público, específicamente en lo respecta a la obtención y distribución de los fondos, cualquiera sea su fuente de financiamiento y su correspondiente utilización del gasto fiscal.

Según Álvarez, comprende los siguientes componentes:

a) Procesos para la ejecución de ingresos

a.1 Recaudación.-Comprende las acciones, así como los procesos técnicos relacionados con la recaudación efectiva y definitiva de los recursos financieros del Estado, por parte de las unidades ejecutoras así como sus correspondientes anotaciones, registro administrativo, contable y patrimonial. Comprende las fases de: programación y recaudación propiamente dicha.

a.2 Deposito.- consiste en la realización de actividades orientadas a depositar los ingresos que por todo concepto perciban las unidades ejecutoras en cuentas corrientes bancarias nominativas en forma intacta e inmediata a fin de preservar y dar seguridad a los fondos públicos y de esta manera dar cumplimiento al principio de unidad de caja, el plazo para su depósito no debe ser mayor de 24 horas, procediéndose a su registro SIAF- SP y registros bancos.

b) Procedimientos de pagos

Es el conjunto de normas y procedimientos técnicos establecidos para el sistema de tesorería por la DGTP, y tiene por finalidad establecer la orientación de la ejecución financiera (otorgamiento, uso y control de fondos públicos) programados para la atención de los compromisos contraídos en la ejecución de actividades y proyectos de los recursos ordinarios.

Tiene por objeto, racionalizar el manejo de los recursos del Estado a través de la centralización de la recaudación de los fondos.

Comprende:

- ✓ La apertura de cuentas y subcuentas bancarias
- ✓ Ejecución financiera de gastos
- ✓ La etapa de pagos
- ✓ Otorgamiento de fondos
- ✓ Giro de cheques
- ✓ La gestión de los encargos
- ✓ El pago de subsidios por cuenta de salud
- ✓ Los depósitos
- ✓ El cierre de operaciones del ejercicio fenecido

c) La organización de sistema

Es el proceso de ordenamiento que comprende el sistema de tesorería define su estructura orgánica, sus funciones y atribuciones, así como las líneas de autoridad y las relaciones que mantiene con los organismos del Estado y las áreas funcionales de la administración Pública.

La organización está dada a dos niveles:

- ✓ Nivel nacional
- ✓ Nivel internacional

d) Los documentos y registros

Es el conjunto de documentos, formatos y registros que utiliza el sistema de tesorería y tiene como finalidad permitir el respaldo de las evidencias documentarias y de las operaciones que ejecuta la tesorería.

e) Marco normativo

El conocimiento y desarrollo del sistema de tesorería, exige el estudio de las normas, directivas y principios puesto que sobre ellos descansa la base técnica y representan las reglas y preceptos que orientan y presiden el desenvolvimiento y accionar de la gestión de la tesorería.

El marco normativo está integrado por:

- ✓ Los principios básicos de tesorería
- ✓ Las normas generales para sistema de tesorería
- ✓ Las normas técnicas de control
- ✓ Y las demás dispersiones y directivas para el sistema de tesorería

f) La auditoría y control de sistema de tesorería

Uno de los aspectos fundamentales del sistema de tesorería es la transparencia y responsabilidad con que maneja los recursos del Estado, por lo tanto es imprescindible establecer mecanismo de auditoría y control en todas las unidades ejecutoras con la finalidad de efectuar exámenes objetivos, sistemáticos y selectivos de las operaciones financieras, en el manejo de los recursos públicos.

2.2.10.4 Principios básicos de tesorería

Según Álvarez, (2007) comprende los siguientes principios:

a. Unidad de caja

Consiste en la centralización de los recursos financieros provenientes de todas las fuentes de financiamiento de una Entidad, en la tesorería institucional para efectos de atención de los pagos por todo concepto. El sistema esta formulado en el sentido de contribuir a que se mantengan el concentro de unidad de información en los mecanismos de administración y manejos de los fondos públicos.

b. Racionalidad en el gasto

Implica la adopción de mecanismos establecidos sistemáticamente para las aplicaciones en forma obligatoria a fin de evitar la dispersión innecesaria de fondos y propiciar de optimización de su captación y utilización de tal manera forma permita su adecuado seguimiento y control, que los gastos sean racionales, transparentes y su aplicación tenga eficacia.

c. Programación

Implica identificar los niveles esperados de ingresos y egresos durante un ejercicio, con la finalidad de determinar decisiones y políticas de ingresos y gastos y consiste en la permanente evaluación de rendimiento o estado de la captación de los fondos asi como las necesidades de gastos u obligaciones por atender a fin de establecer un adecuado flujo de ingresos y egresos.

d. Desconcentración

Comprende la posibilidad de que la seda para la administración de los fondos sea fijada en función al grado o nivel de desconcentración,

que para la ejecución de su respectivo programa se requiere de un organismo público, esto significa que los recursos pueden ser manejados en la localidad y/o proyecto de la Entidad siempre y cuando la naturaleza y complejidad de las mismas a si lo exija.

e. Periodicidad

Es un principio que está asociado al ciclo presupuestal, es decir, el manejo de los fondos públicos si bien es cierto se produce de una manera continuo en el tiempo, debe respetarse el periodo al que corresponde efectuar su ejecución, el cual es anual en términos de ejercicio presupuestal y mensual en términos de calendario trimestral, sea de ingresos o compromisos contraídos.

f. Información

Quiere decir, que el movimiento de fondos públicos debe ser registrado adecuadamente e informar su estado de situación y en la forma y oportunidad establecidos por la normatividad en vigencia, para fines de control, así como para el proceso de toma de decisiones, además, los datos deben expresarse de manera, clara, ordenada y sistemática y estar en condiciones de exponerse con la sustentación documentada cuando lo requieran.

g. Seguridad

El manejo de fondos y títulos de valores debe estar rodeado de los mecanismos y acciones apropiadas que impidan su uso arbitrario e irregular eviten sustracciones y pérdidas.

h. Responsabilidad

La administración de fondos públicos solo puede realizarse por mandato de la ley por lo que las personas encomendadas y formante designados para esta función están obligados a dar cuenta de su ejercicio en la oportunidad que se las requiera, y afrontar la contingencia de asumir las responsabilidades de ser el caso, con su propio patrimonio, ante la demostración calificada del uso o tendencia ilegal de los recursos fiscal encargados a su gestión.

2.2.10.5 Objetivos de Gestión de Tesorería

- ✓ Programar el flujo de los recursos financieros del Estado.
- ✓ Establecer las necesidades de financiamiento, proponiendo alternativas de solución a través de la emisión de bonos, endeudamiento interno y externo y otros mecanismos acorde con la realidad.
- ✓ Captar oportunamente y eficientemente todos los ingresos tributarios y no tributarios, así como obtener en su oportunidad los recursos provenientes de operaciones de endeudamiento público.
- ✓ Depositar en forma oportuna los recursos financieros obtenidos en las cuentas- sub cuentas corrientes respectivas.
- ✓ Administrar y gestionar los recursos financieros de manera eficiente, efectiva y económica.
- ✓ Asegurar el óptimo rendimiento de los recursos financieros, temporalmente no necesarios mediante su inversión a corto plazo.
- ✓ No generar déficit en caja, por lo que se hace necesario optimizar la administración de Tesorería, mejorando la recaudación y utilización de los fondos públicos.

2.2.10.6 Funciones y Responsabilidades del Cash Manager

Según Santandreu, (2000; 75) A continuación el autor resalta aquellos aspectos más sobresalientes del Cash Manager o tesorero.

Las sub áreas de gestión propias del cash manager se pueden dividir en:

- ✓ Gestión de cobros.
- ✓ Gestión de pagos.
- ✓ Gestión de excedentes financieros a corto plazo.
- ✓ Gestión de necesidades financieras a corto plazo.
- ✓ Control y gestión de las condiciones bancarias.

Según Santandreu, (2000; 58) Nos menciona en tres aspectos fundamentales:

a) Movimientos de saldos y tesorería.

- ✓ Prever
- ✓ Organizar
- ✓ Controlar

b) Con el objetivo de:

- ✓ Minimizar los costes financieros.
- ✓ Obtener los fondos necesarios con la máxima liquidez.
- ✓ Coordinar los departamentos afectados.
- ✓ Financiar correctamente el fondo de maniobra.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

c) En resumen: que el departamento de C.M sea un centro de beneficios.

- ✓ Deben estar relacionados con los fondos de flujos y stocks de tesorería y su correcta gestión.
- ✓ También implica que el objetivo del tesorero sea la anticipación al futuro y pueda tener todas las herramientas con las que pueda contar para prever en la medida de lo posible, todo lo que pueda ocurrir en ese flujo de fondos, para su óptima gestión.
- ✓ El tesorero deberá hacer de la previsión, presupuesto y planificación la herramienta esencial en la que se fundamente todo su trabajo, y de esa correcta anticipación prevista del futuro.
- ✓ Debe involucrarse en todo lo que a los flujos de cobros se trata para que sean los más cortos posibles y realizando incluso una labor de reingeniería para mejorar la gestión del efectivo.
- ✓ También debe involucrarse en el flujo de pagos y tratar de optimizarlos consiguiendo que su coste sea lo más exiguo posible.
- ✓ Deber ser un hábil negociador capaz de llevar al terreno deseado todos los asuntos que deban ser tratados y que sean susceptibles de negociación con la banca y proveedores.

- ✓ Deber ser un perfecto técnico y amplio conocedor de todo en campo financiero y además de todos los costes y beneficios posibles.
- ✓ Debe ser un inversor acertado, perfecto conocedor de los mercados.

Funciones del departamento de Tesorería

- ✓ Realización de una correcta prospección de los acontecimientos venideros relacionados con el aspecto monetario.
- ✓ Gestión correcta del déficit y el superávit en soles.
- ✓ Gestión correcta de las relaciones bancarias.
- ✓ Gestión y control de pago.
- ✓ Gestión y control de cobros.
- ✓ Gestión de recobro.
- ✓ Asesoramiento a la dirección financiera

2.2.10.7 Errores en la gestión de tesorería

Para Según Santandreu, E. (2000) Existen una serie de errores habituales en la gestión de la tesorería. Conocerlos permitirá evitarlos o reducir su incidencia sobre las demás áreas de la empresa.

- ✓ Minusvalorar la importancia de la correcta gestión de la tesorería, posponiéndola frente a otros aspectos de la gestión (comercial, administrativa, económica...) pagando las consecuencias de esto –carencia de liquidez- con elevados costes financieros.
- ✓ Elaborar la previsión de tesorería en base a criterios contables y no de gestión. Confundiendo los ingresos y los gastos con cobros y los pagos.
- ✓ No efectuar una identificación completa y exhaustiva de todos los gastos e ingresos.
- ✓ Espaciar excesivamente los plazos de revisión de la tesorería
- ✓ No realizar una estimación de ventas para el futuro.

2.2.10.8 Ley General del Sistema Nacional de Tesorería; Ley N° 28693
Álvarez, (2004); afirma que el sistema nacional de tesorería es uno de los sistemas que integran la administración financiera del Sector Público ley N° 28112. En este sistema el tesorero asume la responsabilidad de administrar los fondos públicos generados u obtenidos por la Entidad así como de aquellos fondos administrados y canalizados a través de la dirección nacional del tesoro Público.

2.2.10.9 Normas de Control Interno para el Área de Tesorería Sector Público.
Según Valdivia, (2004) nos menciona que la tesorería Pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de los fondos del Estado e intervienen en su equilibrio monetario y económico.

El sistema de tesorería tiene a su cargo la responsabilidad de determinar la cuantía de los ingresos de los ingresos tributarios y no tributarios (programación financiera), captar fondos (recaudación), pagar a su vencimiento las obligaciones del Estado (procedimiento de pago), otorgar fondos o pagar la adquisición de bienes y servicios en el Sector Público y, recibir y custodiar los títulos y valores pertinentes.

Las Normas de Control Interno para el área de tesorería, tienen el propósito de brindar seguridad razonable sobre el buen manejo de los fondos y valores públicos.

Estas normas son de aplicación en las Entidades que administran fondos del Sector Público.

- Contenido
 - ✓ Unidad de Caja.
 - ✓ Utilización del flujo de caja en la programación financiera.
 - ✓ Conciliaciones bancarias.
 - ✓ Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores.
 - ✓ Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores.
 - ✓ Control y custodia de carta fianza.
 - ✓ Uso de sello restrictivo para documentos pagados por tesorería.
 - ✓ Transferencia de fondos por medios electrónicos.

- ✓ Depósito oportuno en cuentas bancarias.
- ✓ Arqueos de fondos y valores
- Unidad de caja en el área de tesorería.

Cada Entidad debe centralizar la totalidad de sus recursos financieros para su manejo a través de tesorería, con el objeto de optimizar la liquidez y racionalizar la utilización de los fondos disponibles.

Permite distribuir racionalmente los fondos, en función a las prioridades del gasto o cuando no exista liquidez suficiente. -Su aplicación hace posible que los fondos puedan ser colocados donde más se necesitan.

- Uso del fondo para pagos en efectivo y fondo fijo.

El fondo para pago en efectivo es monto variable y está destinado para atender los gastos urgentes, que por su naturaleza no ameritan el giro de cheques específicos. - El fondo fijo es un monto permanente y renovable utilizado generalmente para gastos menudos, también denominado caja chica.

- ✓ El uso de fondos fijos en efectivo solo debe implementarse por razones de agilidad y costo.
- ✓ Para su manejo y control se debe elaborar procedimientos pertinentes que deben ser aprobados por el titular de la Entidad.

2.2.11 Liquidez

2.2.11.1 Concepto

Según Aching, (2006), se define como la capacidad de la empresa de hacer frente a sus compromisos financieros inferiores a un año, es decir de pagar sus deudas financieras de corto plazo por sus actividades.

Esta definición permite explicar la diferencia entre el grado de liquidez insuficiente y la falta de solvencia de una empresa.

2.2.11.2 Análisis de Liquidez

Según Aching, (2006), menciona que miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas.

Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente. Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo. Estos ratios son cuatro:

a) Ratio de liquidez general o razón corriente

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{Veces}$$

b) Ratio prueba ácida

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{Veces}$$

c) Ratio prueba defensiva

Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja Bancos y los valores negociables, descartando la influencia del variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

$$\text{Prueba Defensiva} = \frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = \%$$

d) Ratio capital de trabajo

Como es utilizado con frecuencia, vamos a definirla como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = \text{Um}$$

e) Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente.

$$\text{Periodo Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times \text{Días en el año}}{\text{Ventas Anuales a Crédito}} = \text{Días}$$

III. Metodología

3.1 Tipo y nivel de investigación

- ✓ Enfoque: el presente trabajo de investigación se encuentra dentro del enfoque cuantitativo, porque tiene orden riguroso, secuencial, además se establece hipótesis y se determina variables, se mide en un determinado contexto utilizando métodos estadísticos, según Hernández,(2014)
- ✓ Tipo: Aplicada, porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos.
- ✓ Nivel: Descriptivo, porque se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos y cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis es decir pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos con las variables de estudio, según Hernández,(2014)

3.2 Diseño de investigación

Para la presente investigación el diseño es no experimental, porque se realiza sin manipular variables, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otro variable, es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural y analizarlos, además es transaccional por que los datos se recolecta en un solo momento en un tiempo único.

3.3 Población, muestra y muestreo

- Población: se determinó la población de estudio tomando como elemento de análisis de módulo de Tesorería de SIAF- GL año 2016-2017, Órgano Control Interno de la Municipalidad (OCI), como elemento secundario se ha considerado a los encargado de la Unidad de Tesorería y caja.
- Muestra: La muestra en la presente investigación es igual a la población.

3.4 Criterios de selección

Para obtener la información se utilizaron fuentes primarias que nos proporcionan los datos confiables como los reportes de los movimientos económicos del SIAF- GL de la Municipalidad, OCI, documentación archivada y como fuentes secundarias tenemos la información brindada por el de Jefe de la Unidad de Tesorería, asistente de tesorería y personal de caja, para darnos una información general de lo que sucede en la Unidad de Tesorería.

3.5 Operacionalización de variables

Tabla 4

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Independiente				
Control Interno - Sector Público	El Control Interno puede definirse como el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que coordinados y unidos entre sí, buscan proteger los recursos de la Entidad y prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en una Entidad.	Comprende las siguientes Estructura del Control Interno: Clasificación, Principios, Objetivos, Componentes y Elementos	Elementos de Control Interno	- Organización Estructural. - Políticas y procedimientos contables y operativos. - Supervisión
			Fundamentos del Sistema de Control Interno en el Sector Público	- Autocontrol - Autorregulación - Autogestión
			Componentes del Sistema de Control Interno	- Entorno de control - Evaluación de Riesgos - Actividades de Control - Información y Comunicación - Supervisión o Monitoreo
			Implementación del Sistema del Control Interno en las Entidades del Estado	- Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado
Dependiente				
Gestión Operativa de Tesorería (Sector Público)	La gestión de tesorería es el conjunto de actuaciones que la empresa lleva a cabo, para organizar sus cobros y pagos de tal modo, que siempre pueda hacer frente a sus obligaciones, y rentabilice al máximo sus excedentes.	Comprende de las siguientes Estructura del Gestión de Tesorería	Objetivos del Unidad de Tesorería	- Minimizar los costes Financieros - Obtener los fondos necesarios con la máxima rapidez - Coordinar los departamentos afectados - Financiar correctamente el fondo de maniobra - Asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas
			Ley y Norma de Tesorería en el Sector Público	- Ley General del Sistema Nacional de Tesorería Ley N° 28693 - Normas de Control Interno para el Área de Tesorería Sector Público.
Liquidez	Es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus compromisos financieros inferiores a un año, es decir de pagar sus deudas financieras de corto plazo por sus actividades.	Comprende de las siguientes Estructuras de Liquidez	Ratios de Liquidez	- Ratio de liquidez general o razón corriente - Ratio prueba ácida - Ratio prueba defensiva - Ratio capital de trabajo
Interviniente				
Tesorería Municipalidad de Santa Cruz	Sector Público	Gobierno Nacional, Regional y Local	Ley General para la Administración Financiera - Sector Público	-Ley Marco de la Administración Financiera - Sector Público Ley N° 28112 - Ley de Tributación Municipal DS N° 156-2004 EF - Ley Orgánica de Municipalidades Ley N°23853 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República Ley N° 27785

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó la técnica de entrevista, aplicando el instrumento la ficha de entrevista al gerente de la Municipalidad, trabajadores nombrados y personales de la Unidad de Tesorería, con la finalidad que nos permite conocer mejor la Entidad. Además se utilizó la técnica de observación con el instrumento de guía de observación para conocer los procesos operativos en la Unidad de Tesorería y caja, encuesta; con el instrumento del cuestionario y finalmente el análisis documental con el instrumento de guía de análisis documental.

Aplicación de la encuesta con el instrumento el cuestionario al gerente, jefe de tesorería, caja, para conocer la implementación del Control Interno y el cumplimiento de la normativa vigente de las Entidades Públicas.

Y finalmente el análisis documental con el instrumento la guía de análisis documental a los archivos de la Unidad de Tesorería, flujos de caja, estados financieros presupuesto institucional de apertura.

Las principales técnicas e instrumentos que fueron aplicadas en el trabajo de investigación sirvieron para poder obtener los datos que son indispensables para realizar: la tabulación de datos y el análisis estadístico, los que son utilizados para la elaboración de tablas y gráficos, lo cual permitió el examen minucioso, detallado y el procesamiento de las informaciones que se recolectaron en las entrevistas, encuestas y análisis documental, permitiendo así la elaboración de las conclusiones ,recomendaciones y medidas correctivas.

3.7 Procedimientos

Para la información principal se solicitaron reportes del SIAF - GL y de la Contraloría de la República del año 2016-2017 de la OCI, para poder obtener la información real, analizarla y encontrar los puntos críticos de la Unidad de Tesorería y poder dar solución a la problemática encontrada y finalmente hacer las medidas correctivas.

3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el inicio del procesamiento y análisis de datos se ha considerado utilizar cuatro técnicas: observación, Entrevista, cuestionario y análisis documental con su respectivo instrumento que nos permitirá: conocer la implantación del Control Interno, el cumplimiento de la normativa, los procesos operativos en la Unidad de Tesorería y la liquidez de la Municipalidad en el periodo 2016-2017.

Primero: se aplicará una ficha de entrevista al gerente de la Municipalidad para conocer a la Entidad, organización, funcionamiento, servicios que ofrece, y su rol que desempeña dentro de la población cruceña.

Segundo: se aplicara una ficha cuestionario al jefe y auxiliar de la Unidad de Tesorería, caja, y administración con la finalidad de conocer la implementación del Control Interno, los procesos operativos desarrollados durante las diferentes operaciones realizadas en la Unidad de Tesorería e identificar las causas que limitan cumplir adecuadamente con los objetivos propuestos por la Entidad, el cumplimiento de la normativa de las Entidades Públicas del Estado

Tercero: se realizara el análisis documental a toda la información documentaria existente de todas las operaciones realizadas y hacer una comparación con la información proporcionada por los trabajadores en la Unidad de Tesorería.

Cuarto: Se realizara la entrevista al jefe de la Unidad de Contabilidad para conocer la liquidez de la Entidad mediante los flujos de caja ejecutado y proyectado, estados financieros, presupuesto institucional de apertura de los periodos en estudio en la investigación.

Quinto: se realizara una entrevista al jefe del Órgano de Control Interno de la Municipalidad como órgano descentralizado de la Contraloría General de República que es el encargado de supervisar controlar y vigilar que los fondos del Estado se gasten adecuadamente respetando las normativas existentes para todas las Entidades del Estado.

3.9 Matriz de consistencia

Tabla 5

Matriz de consistencia

Título	Problema	Objetivos	Marco Teórico	Metodología
Evaluación del Control Interno para determinar la eficiencia de la gestión operativa de la Unidad de Tesorería y su impacto en la Liquidez de la Municipalidad de Santa Cruz, 2016- 2017	¿De qué manera la Evaluación del Control Interno permite determinar la eficiencia de la gestión operativa de la Unidad de Tesorería y su impacto en la liquidez de la Municipalidad de Santa Cruz, 2016- 2017?	General	I. Sector Público	Variable Independiente: Control Interno - Sector Público
		Evaluar el Control Interno para determinar las eficiencias y sugerir medidas correctivas para mejorar la gestión operativa de la Unidad de Tesorería y su impacto en la liquidez de la Municipalidad de Santa Cruz, 2016 - 2017	II. Gobierno Nacional, Regional y Local	Variable Dependiente: Gestión Operativa de Tesorería (Sector Público)
		Específico	III. Leyes generales para la Administración Financiera - Sector Público	Enfoque: Cuantitativo
		a) Descripción breve de aspectos generales de la Entidad	IV. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República Ley N° 27785	Tipo: Aplicada
		b) Descripción del proceso operativo de la Unidad de tesorería.	V. Control Interno en el Sector Público	Nivel: Descriptivo
		c) Elaboración de Flujograma y aplicación de cuestionario de Control Interno para determinar las deficiencias de control, confiabilidad y cumplimiento de las Normas de Control Interno en la Unidad de Tesorería.	VII. Tipos de Control Interno	Diseño: No Experimental
d) Diagnóstico de la confiabilidad y eficiencia del Control Interno en la Unidad de Tesorería.	VIII. Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado	Población: Se determinó la población de estudio tomando como elemento de análisis el módulo de Tesorería de SIAF- GL año 2016-2017		
e) Determinar el impacto de las deficiencias de control en la liquidez de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz.	IX. Implementación del Sistema del Control Interno en las Entidades del Estado	Muestra: La muestra en la presente investigación es igual a la población.		
	X. Gestión operativa de Tesorería	Técnicas: - Entrevista - Observación - Encuesta - Análisis documental		
	XI. Liquidez			

Fuente: Elaboración propia

3.10 Consideraciones éticas

Para la presente investigación se realizó respetando la ética, se recolectaron la información en la Unidad de Tesorería con la autorización del Alcalde de la Municipalidad como máxima autoridad, esta información fue utilizada solo por los investigadores y la asesora con fines educativos y de investigación.

En general, podemos afirmar que durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se pone a prueba la validez y vigencia de los valores morales de los investigadores, porque estamos desarrollando el conocimiento, se está revisando información confidencial, con el propósito de buscar nuevos conocimientos y explicaciones a la realidad objeto de estudio, los investigadores van a llegar a sus conclusiones, pero también deben respetar y valorar las informaciones que ha obtenido de otros autores, haciendo las referencias y citas que sean necesarias.

IV. Resultados y discusión

4.1 Resultados

4.1.1 Descripción breve de aspectos generales de la Entidad

✓ Reseña Histórica

La Provincia de Santa Cruz de Succhabamba, se crea el 21 de Abril de 1950 mediante el D.L N° 11358 que comprendía nueve distritos: Santa Cruz, Catache, La Esperanza, Ninabamba, Pulan, Yauyucan, Sexi, Chancay Baños y Utcyacu. Luego de varios años se incorporaron los distritos de Andabamba y Saucepampa, asignándosele como capital a la ciudad de Santa Cruz, se encuentra situada a 2035 m.s.n.m.

Tiene su domicilio legal en el Jr. Cutervo N° 330- Santa Cruz-Cajamarca. Creándose o estableciéndose en su jurisdicción otras instancias de gestión administrativas, tales como las Municipalidades de centros poblados, entre otros.

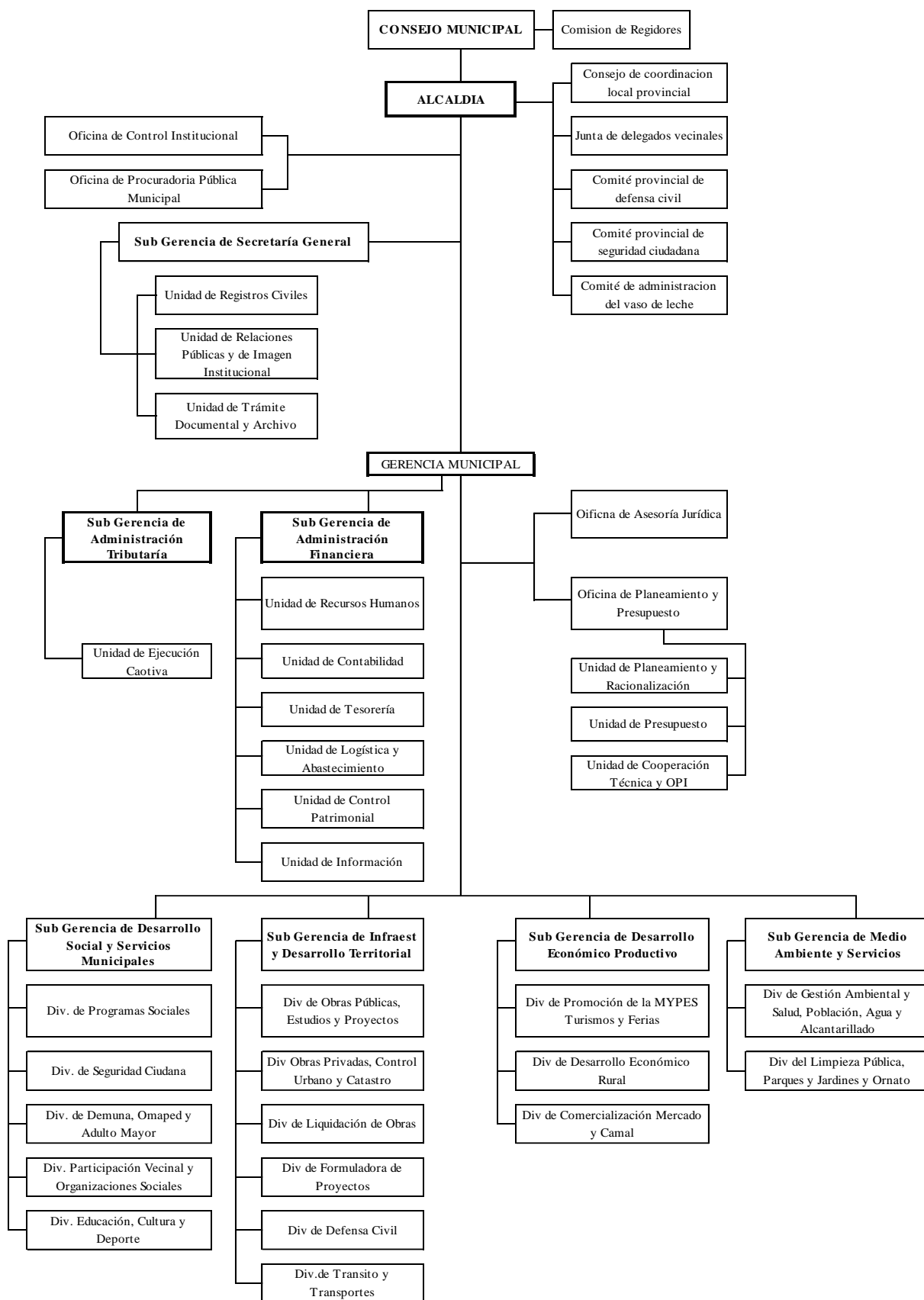
La Municipalidad Provincial de Santa Cruz es el órgano de gobierno local de la Provincia de Santa Cruz que emana de la voluntad popular. Es persona jurídica de derecho público y tiene autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia y jurisdicción y está sujeta a las leyes y disposiciones que de manera general regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público y de los sistemas administrativos del Estado que son de observancia y cumplimiento obligatorio

En armonía con la constitución política del Perú y la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 se establece que la Municipalidad de Santa Cruz, a través de su autonomía, está facultada a ejercer actos de gobierno; así como garantizar una adecuada prestación de los servicios públicos locales que satisfagan sus necesidades esenciales de: Salubridad, vivienda, abastecimiento, seguridad, cultura, recreación, transporte y comunicaciones.

Está conformado con las siguientes estructuras:

- ✓ ORGANOS DE GOBIERNO Y ALTA DIRECCIÓN
 - Concejo Municipal.
 - Alcaldía.
 - Gerencia Municipal.
- ✓ ORGANOS CONSULTIVOS DELIBERADOS. (Comisiones de regidores)
 - Comisiones Ordinarias.
 - Comisiones Especiales.
- ✓ ORGANOS DE COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN.
 - Concejo de coordinación Local Provincial.
 - Junta de Delegados Vecinales.
 - Comité Provincial de Defensa Civil.
 - Comité Provincial de Seguridad Ciudadana.
 - Comité de Administración del Programa de Vaso de Leche.
- ✓ ÓRGANO DE CONTROL.
 - Órgano de Control Institucional.
- ✓ ÓRGANO DE DEFENSA JUDICIAL.
 - Procuraduría Pública Municipal.
- ✓ ÓRGANOS DE ASESORIA.
 - Asesoría Jurídica.
 - Planeamiento y Presupuesto.
 - Unidad de Planeamiento y Racionalización.
 - Unidad de Presupuesto.
 - Unidad de Cooperación Técnica y Proyectos de Inversión
- ✓ ÓRGANOS DE APOYO.
 - SUB GERENCIA DE SECRETARIA GENERAL.
 - Unidad de Registro Civil
 - Unidad de Trámite Documentario y Archivo.
 - SUB GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.
 - Unidad de Recursos Humanos.
 - Unidad de Contabilidad.
 - Unidad de Tesorería.
 - Unidad de Logística y Abastecimientos.

- Unidad de Control Patrimonial.
- Unidad de Informática.
- ✓ ÓRGANOS DE LINEA.
 - Sub Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Municipales.
 - Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial.
 - Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Productivo.
 - Sub Gerencia de Medio Ambiente y Servicios.



Aprobado por Ordenanza Municipal N° 015-2014-MPSC

Figura 4: Organigrama de la MPSC

Fuente: MOF

✓ **Visión y Misión**

Visión:

La Municipalidad Provincial de Santa Cruz será una institución que ha logrado realizar su gestión técnica y administrativa en el nivel de excelencia con rostro humano, con autoridades y trabajadores eficientes y capacitados trabajando con buenos indicadores de gestión, como garantía de la sostenibilidad y rentabilidad de los servicios y actividades que promueven el desarrollo de la comunidad provincial y local.

Misión:

La Municipalidad Provincial de Santa Cruz se propone ser una institución líder que promueve el desarrollo integral de la comunidad con una gestión técnica, Administrativa eficiente con rostro humano, con autoridades y trabajadores competentes, capacitados trabajando con buenos indicadores de gestión, como garantía de la sostenibilidad y rentabilidad de los servicios y actividades que promueven el desarrollo de la comunidad provincial y local.

✓ **Marco Legal**

- Constitución Política del Estado - Artículo 82
- Congreso de la República del Perú 2002 - Ley 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Congreso de la República del Perú 2006 - Ley 28716 – Ley del Control Interno de las Entidades del Estado
- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972
- Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público; Ley N° 28112.
- Congreso de la República del Perú. 2012 – Ley 28693 Ley General del Sistema Nacional de Tesorería
- Normas de Control Interno para el Sector Público - Resolución de Contraloría N° 072-2000 – CG
- Normas de Control Interno para el Área de Tesorería.
- Contraloría General de la República
- 2008 – Resolución N° 458-2008-CG – Guía para la Implementación del Sistema de Control interno de las Entidades del Estado

- R.D N° 001-2007-EF/77.15 que Aprueba la Directiva de Tesorería vigente.
- R.C.149-2016-CG Aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/PROD: Implementación del sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.
- R.C.N°004-2017-CG Aprueba la Guía para la implementación y Fortalecimiento del Control Interno en las Entidades del Estado.
- Ejercicio del Control preventivo por la CGR y OCI.(RCN°119-2012-CG)
- Ordenanzas Municipales y Resoluciones de Alcaldía que acrediten la aprobación de los documentos en mención: Ordenanza Municipal N° 011-2010-MPSC, Resolución de Alcaldía N°23-2014-MPSC, Resolución de Alcaldía N° 330-2015-MPSC, Resolución de Alcaldía N°284-2016-MPSC.

4.1.2 Descripción del proceso operativo de la Unidad de Tesorería

En la Unidad de tesorería de la Municipalidad Provincia de Santa Cruz tiene los siguientes procesos:

A. Ejecución de Gastos

La oficina de Administración es el responsable de disponer se efectuó el control de calidad y autorización del gasto. Para ello realizara una verificación minuciosa de: Requerimientos, términos de referencia, órdenes de compra, ordenes de servicios, contratos, informes de conformidad, certificación presupuestal vía SIAF para la adquisición de bienes o servicios a adquirir o contratar, emitiendo memorandos de autorización y/o resoluciones administrativas cuando lo amerite. Los bienes y servicios a contratar y/o adquirir, solo se efectuaran únicamente para el cumplimiento de las funciones de cada unidad orgánica y cumplimiento de los objetivos institucionales del gobierno municipal.

✓ En materia de personal

- La Unidad de Recursos Humanos, o la que haga sus veces está autorizada de elaborar las planillas por los conceptos siguientes:
 - a) Planilla de empleados elegidos por elección política (Alcalde)
 - b) Planilla de dieta de regidores

- c) Planilla de empleados nombrados
 - d) Planilla de empleados contratados
 - e) Planilla de obreros permanentes
 - f) Planilla de obreros eventuales
 - g) Planilla de resumen CAS
 - h) Planilla de escolaridad, aguinaldos y gratificaciones
 - i) Planilla de locación de servicios
- Todas las planillas serán elaboradas en formas separadas según concepto señalado en el numeral precedente, en ningún caso se agrupara en diferentes conceptos.
 - Cada planilla llevara en forma obligatoria como encabezado el nombre de la Entidad y código SIAF, nombre de la planilla según concepto a que se refiere, el número de planilla y fuente de financiamiento.
 - Todas las planillas tendrán los campos en la siguiente secuencia: clasificador de gasto, remuneración bruta, aportes del fondos de salud, a la AFP, SNP, descuentos del trabajador, pactos colectivos del ser el caso remuneración neta u honorarios a recibir, según corresponda.
 - El documento fuente para la etapa de compromiso mensual SIAF y no otro documento, para la cual es necesario tener el documento correlativo de la planilla.
 - La Unidad de Contabilidad o la que haga sus veces es el responsable de gestionar el compromiso mensual de las planillas antes indicadas en el SIAF, y serán comprometidas en el calendario establecido, bajo responsabilidad.
 - En la etapa de compromiso mensual se registrara los montos por conceptos de: remuneración bruta del trabajador y aportes a los fondos de ESSALUD, con clasificadores de gastos distintos según correspondan.

- Para efectos de la elaboración de la planilla de CAS y locación de servicios todo el personal contratado por esta modalidad presentara a la Unidad de Recursos Humanos a la que haga sus veces la siguiente documentación:
 - Copia de contrato
 - Informe de actividades realizada en el mes correspondiente visado y autorizado por jefe inmediato
 - Recibo por honorarios

✓ En materia de bienes y servicios

Para la adquisición de bienes y contratación de servicios se cumplirá dos situaciones, siguiendo el marco legal del Decreto Legislativo N° 1017, Ley de contrataciones y adquisiciones del Estado.

- Adquisición y/o compras directas
 - Adquisiciones y/o contrataciones con proceso de selección
- a) Adquisición y/o compras directas: Para la adquisición de bienes y servicios en forma directa se tendrá en cuenta los siguientes:

a.1). Requerimiento: Al plantear su requerimiento el área usuaria debería describir el bien, servicio a contratar, definiendo con precisión su cantidad y calidad, indicando la finalidad Pública para lo que debe ser contrato.

- La formulación de las especificaciones técnicas deberán ser realizada por el área usuaria en coordinación con la Unidad de Logística evaluando en cada caso las alternativas técnicas y las posibilidades que ofrece el mercado para satisfacción de requerimiento, asimismo deben obligatoriamente con los reglamentos técnicos, normas metrológicas y/o sanitarias nacionales, si las hubiere.
- Para la adquisición de bienes o servicios a contratar está prohibido hacer referencia a marcas, nombres comerciales, patentes, diseños o tipos particulares, fabricantes determinados ni descripción que origine la adquisición o contratación de marca fabricante o tipo de producto específico. Solo será posible

solicitar una marca o tipo de producto determinado cuando responda un proceso de estandarización debidamente sustentado y aprobado conforme a ley.

a.2). Una vez elaborado el requerimiento el área usuaria deberá presentarlo a la Unidad de Logística, debidamente firmado por el jefe de la unidad orgánica para su visación correspondiente.

a.3). La Unidad de Logística determinara si lo requerido está programado en el plan operativo institucional en el caso de actividades y en plan de inversiones Públicas en el caso de proyectos.

a.4). Los requerimientos de bienes y servicios requeridos debidamente programados serán cotizados, según las especificaciones técnicas de requerimiento presentado por la área usuaria, evaluara las posibilidades que ofrece el mercado y determinara el valor referencial (costo) del bien o servicio para la cual utilizara mínimo dos fuentes las cuales pueden ser: Cotizaciones, páginas web, presupuestos, catálogos, precios históricos, estructura de costos, etc.

a.5). Determinado el costo del bien, la Unidad de Logística remitirá todo actuado a la oficina de Planificación y Presupuesto, con la finalidad de que verifique, si el monto del gasto a incurrirse, se encuentra con la certificación de crédito presupuestaria.

a.6). Otorgada la certificación de crédito presupuestario, se devuelve el requerimiento a la Unidad Logística, quien procederá a realizar el proceso de adjudicación que corresponda.

a.7). Elaborará el orden compra u orden de servicio de ser el caso, para que proveedor atienda con este documento la venta del bien o servicio a la Entidad, el cual se lo hará llegar al proveedor por medio del personal que realiza cotizaciones o estudios del mercado indicándole que el bien será recepcionado en el almacén de la Entidad.

a.8). El proveedor atiende con el bien y lo ingresan a los almacenes de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz, para la cual el encargado de almacén emitirá el documento firmado que recepcionó el bien con la conformidad.

a.9). En el caso que el bien o servicio no estuviera conforme a las especificaciones técnicas o términos de referencia no será recepcionado en almacén o autorizado por el jefe de la Unidad Orgánica bajo responsabilidad y sanción grave del almacenero.

a.10). Con el documento de conformidad debidamente firmado el proveedor emitirá su factura, boleta de Venta para respectivo pago, el cual será cancelado de acuerdo el cronograma de pagos establecidos.

a.11). Todo el actuado es derivado a la subgerencia de administración, a fin de que se realice el control previo y autorice el pago, según disponibilidad financiera y conformidad del área usuaria.

a.12). Cumplido todo este procedimiento, la Unidad de Logística el compromiso mensual y para entonces se tendrá el expediente con los siguientes documentos.

- Requerimiento firmado y autorizado.

- Orden de Compra u orden de Servicio con fecha antes o igual a la de la factura y/o boleta de venta.

- Pecosa debidamente firmada en el caso de bienes con fecha igual o después a la orden de compra.

- Conformidad del área usuaria en el caso de servicios.

a.13). Realizado el compromiso mensual el expediente pasara a la Unidad de Contabilidad para su devengado siendo el documento fuente para esta etapa la factura o boleta de venta o recibos por honorarios planillas o lo que corresponda.

a.14). De la Unidad Contabilidad pasara a la Unidad de Tesorería para realizar el giro respectivo, siendo el documento fuente para esta etapa el comprobante emitido por el SIAF

b) Adquisiciones y/o contrataciones con proceso de selección:

b.1). Para el caso de bienes, el área usuaria es el responsable de definir con precisión las características, condiciones, cantidad y calidad de bienes para el caso de servicios el área usuaria determinara los términos de referencia (TDR) con las características, condiciones, cantidad y calidad de los servicios bajo responsabilidad del encargado de la unidad orgánica o especialista.

b.2). Cuando se trata de adquisiciones de bienes y servicios por proceso de selección que no están referidos a los proyectos de inversión se seguirá el mismo flujograma definido en los bienes de compra directa a diferencia que para la etapa del compromiso el documento fuente será el contrato y ya no será la orden de compra y/u orden de servicio; y/o como se determine en las bases administrativas.

b.3). Tratándose de obras de la gerencia de infraestructura remite a la Unidad de Logística el expediente técnico debidamente aprobada con Resolución y con Vigencia de precios no mayor a seis meses e indicando la modalidad de ejecución (administración directa o contrata).

b.4). La Unidad de Logística solicita con documento. A la oficina de Planificación y Presupuesto la disponibilidad presupuestal a fin de garantizar que se cuente con el crédito presupuestario suficiente para comprometer un gasto en el año fiscal correspondiente. El documento que emita la Unidad de Logística pidiendo la disponibilidad presupuestada debe adjuntar obligatoriamente copia de la resolución de aprobación de expediente técnico y un cuadro resumen del monto en soles de las partidas presupuestarias del personal, bienes, servicios y otros, al certificar la disponibilidad presupuestal la oficina de Planificación y Presupuesto, alcanza este disponibilidad presupuestal a la Unidad Logística en el que se detallará la fuente de financiamiento desagregado por rubro, la cadena funcional programática, la cadena de gasto y el monto total del proyecto según expediente técnico según etapas de acuerdo a la programa de gasto.

b.5) Con esta información la Unidad de Logística elaborara el expediente de contratación de acuerdo al reglamento de la Ley de contrataciones y adquisiciones del Estado DL N° 1017, mencionado expediente será aprobado con resolución de alcaldía.

b.6). Aprobado el expediente de contratación, las bases del proceso y nombrado el comité que llevara a cabo el proceso de selección, la

Unidad de Logística registrara la información en el sistema electrónico de adquisiciones y contrataciones del Estado (SEACE).

b.7). Para efectos de ejecución del gasto las valorizaciones, pago de bienes a los proveedores, (facturas de obras serán presentadas con informe a la subgerencia de administración, debidamente firmadas con residentes de obras, supervisor de la obra si lo hubiera y con autorización de sub gerencia de infraestructura, adjuntando obligatoriamente copia del contrato del proveedor.

b.8). La oficina de administración revisa la documentación, autoriza el pago y pasa el expediente a la Unidad de Logística para su compromiso en el SIAF.

b.9). Para esta caso ya no será necesario pedir la certificación presupuestal puesto que fue otorgado para la elaboración de expediente de contratación.

4.1.3 Elaboración de flujograma y aplicación de cuestionario de Control Interno para determinar las deficiencias de control, confiabilidad y cumplimiento de las Normas de Control Interno de la Unidad de Tesorería.

4.1.3.1 Flujograma de ejecución de gasto en materia de personal

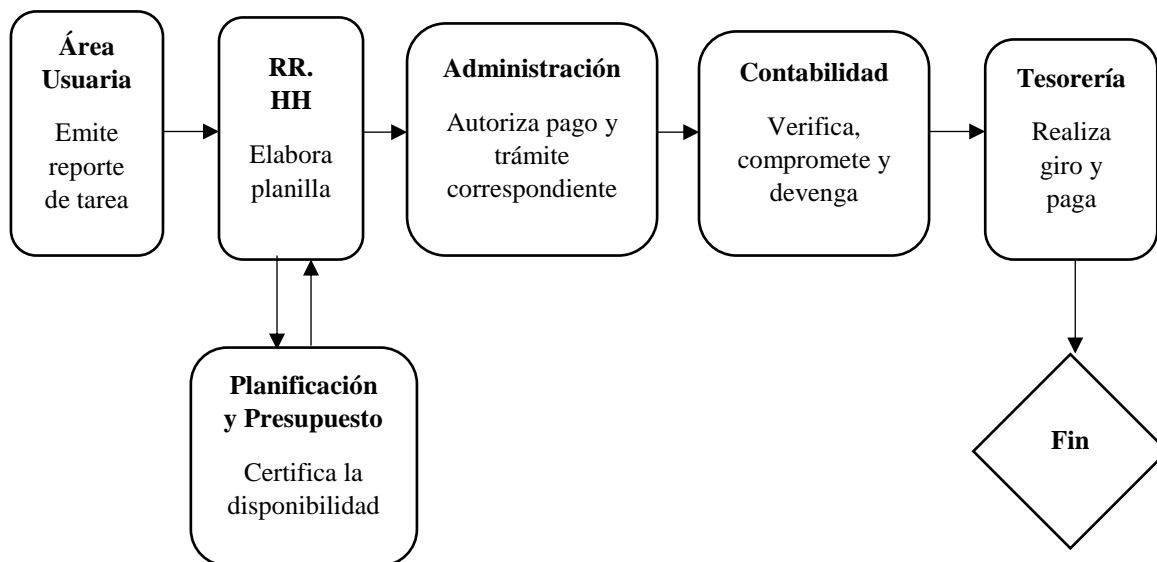


Figura 5: Flujograma de ejecución de gasto en materia de personal

Fuente: MAPRO

Puntos críticos:

Rotación constante del personal de la Unidad de Recursos Humanos.

Contratación de personal sin tener en cuenta las competencias y capacidades mínimas para el puesto.

Falta de Capacitación y actualización del personal.

Dificultad a la Unidad de Tesorería que realice oportunamente el girado en el SIAF-GL.

Demora en hacer efectivo el pago a los empleados y trabajadores.

Demora las transferencias de pagos de planilla de empleados, nombrados y contratados.

Demora en realizar los pagos de sus pensiones (SNP, AFP).

4.1.3.2 Ejecución de gasto en materia de bienes y servicios

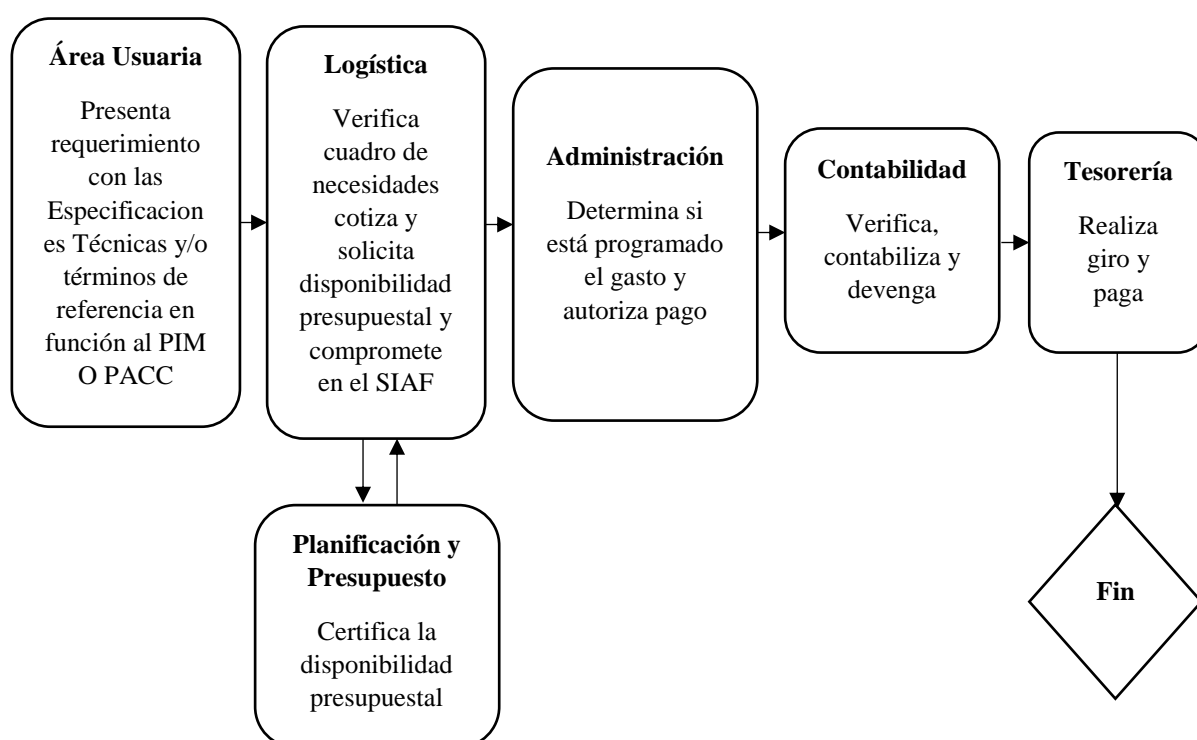


Figura 6: Ejecución de gasto en materia de bienes y servicios

Fuente: MAPRO

Puntos críticos:

El alcalde no firma oportunamente los documentos para hacer efectivo los pagos.

Ausencia de las personas autorizadas para la firma de los documentos y cheques.

Demora en dar las autorizaciones y V°B° del gasto.

La Unidad de Tesorería no paga oportunamente a proveedores.

La inconsistencia y falta de autorización de las respectivas áreas dificulta el pago en el área de tesorería.

La Unidad de Tesorería tiene dificultades para realizar el girado oportunamente.

4.1.3.3 Flujoograma de ejecución del gasto para el caso de obras

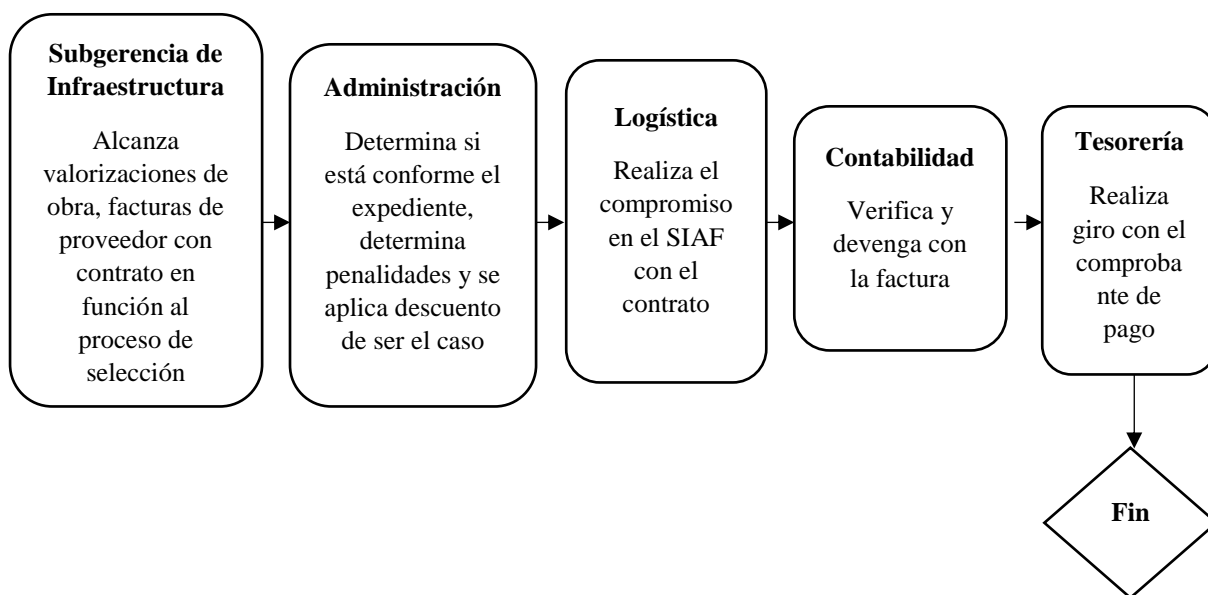


Figura 7: Flujoograma de ejecución del gasto para el caso de obras

Fuente: MAPRO

Puntos críticos:

La Administración demora mucho tiempo en revisar el expediente del proyecto.

No se cumplen con los plazos establecidos en la programación de la ejecución del proyecto.

La deficiencia que tenga una unidad dentro la Entidad dificulta los procesos operativos de las demás

La Unidad de Tesorería no puede realizar oportunamente del girado en el SIAF-GL.

La demora en las autorizaciones y V°B° de los expedientes por las unidades respectivas dificulta realizar el girado a la Unidad de Tesorería.

El desembolso retrasado del efectivo de la Unidad de Tesorería dificulta en la ejecución de obras de la Entidad.

4.1.3.4 Flujo de Tesorería

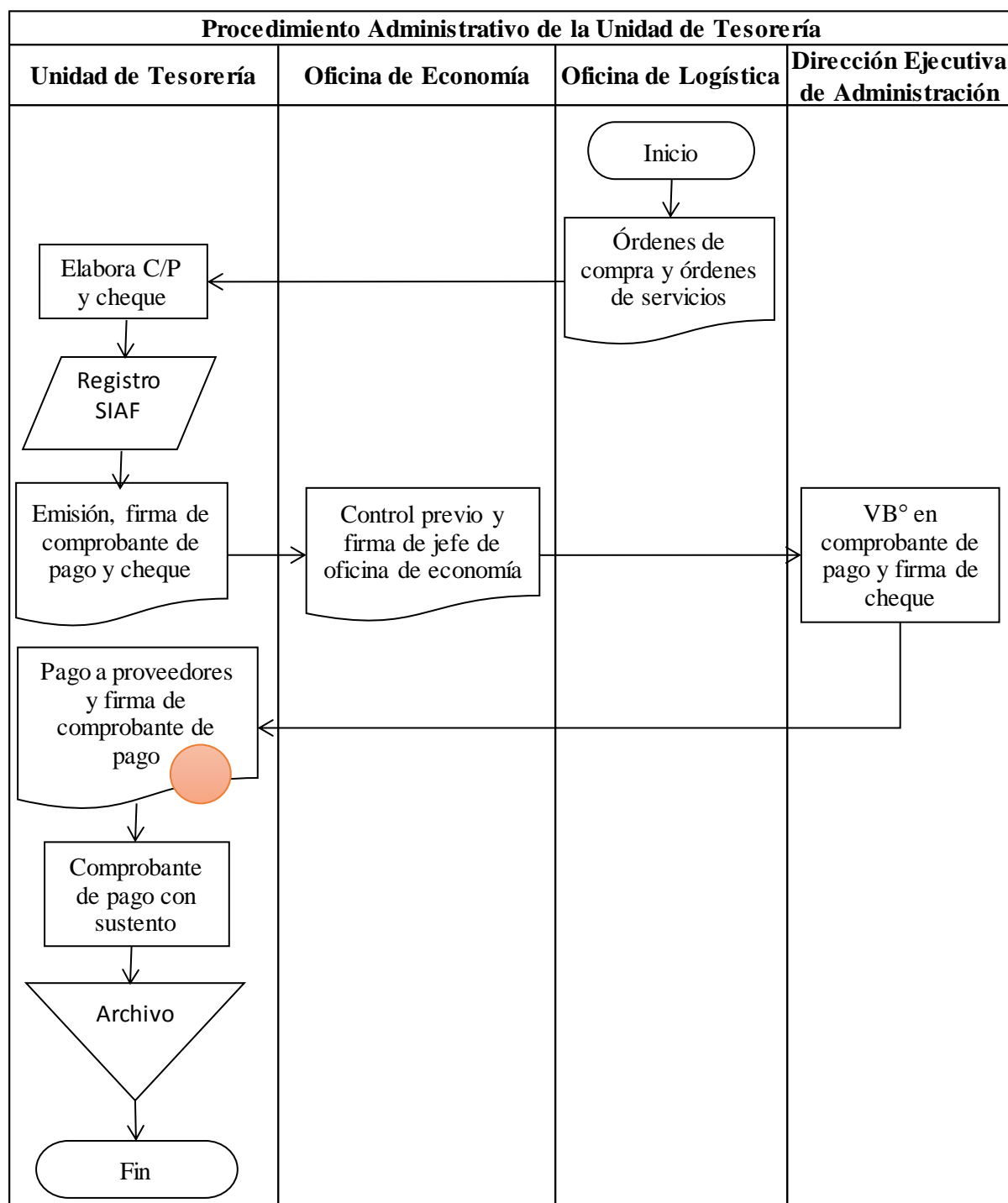


Figura 8: Flujo de Tesorería

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Deficiencias, causa y efecto

Deficiencias	Causa	Efecto
De la oficina de Logística envía los expedientes para el pago de proveedores.	Órdenes de compra son enviadas con copia de factura.	Lo cual no cumple con el requisito mínimo para realizar el pago.
Retraso de los Expediente para realizar el pago de: órdenes de servicios, órdenes de compra, planilla y otros pagos devengados por la oficina de planeamiento y presupuesto.	Personal autorizado de firmar cheque, realizar informes no se encuentra por motivos de gestión, el usuario no hace el informe oportunamente.	Que no se pague oportunamente a los proveedores, planillas.
No se realizan conciliaciones bancarias	El personal desconoce cómo es el proceso de conciliaciones bancarias.	Salida de dinero sin sustento, disminución de efectivo, que esto puede llegar al fraude, malversación de dinero.
Unidad de Tesorería mal implementada.	Falta de presupuesto para mejorar la infraestructura de la Unidad de Tesorería.	Insatisfacción del personal para cumplir con su labor asignado.
Desconocimiento de las Normas de Control Interno de Tesorería por parte de personal.	Falta del compromiso del trabajador de capacitarse y actualizarse.	Incumplimiento de las Normas de Control de Interno de Tesorería, ineficiencia del trabajador.

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del objetivo se ha aplicado un cuestionario referente a las Normas de Control Interno para la Unidad de Tesorería (Anexo 1), se ha aplicado dicho cuestionario a todo el personal que labora en la Unidad de Tesorería, lo que suman un total de 3 personales.

Los resultados obtenidos mediante los cuestionarios se muestran de la siguiente manera:

Tabla 7

Normas de Control Interno para el área de tesorería

230-01 Unidad de Caja en tesorería

N°	Cuestionario de evaluación	Respuesta en Números				N° de encuestados
		2017		2016		
		Si	No	Si	No	
1	¿Se emite un resumen detallado de los recursos captados de forma diaria?	2	1	2	1	3
2	¿Se cuenta con una caja fuerte en la Unidad de tesorería?	0	3	0	3	3
Total respuestas		2	4	2	4	6
Subtotal al porcentaje (%)		33%	67%	33%	67%	100%
Total porcentual (%)		100%		100%		100%

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

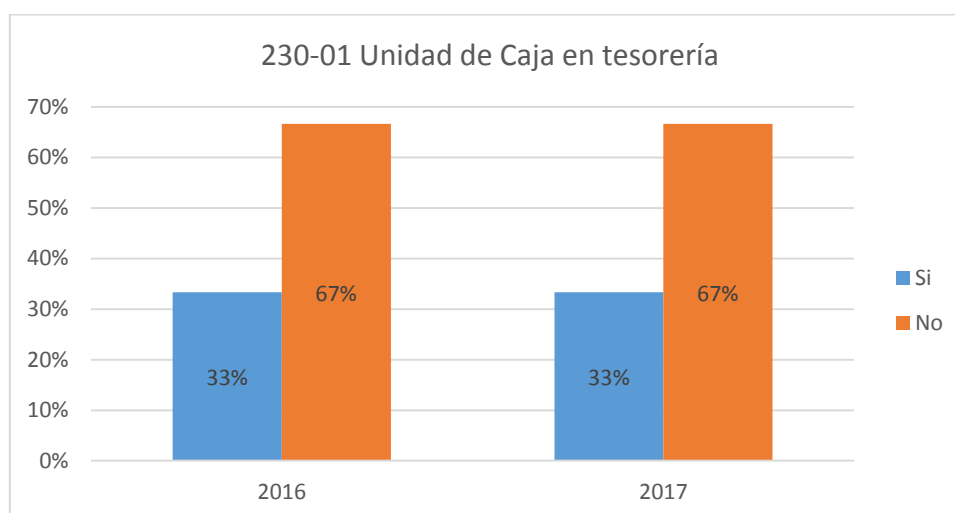


Figura 9: Unidad de caja en tesorería

Fuente: Tabla 7

En cuanto al cumplimiento de la norma 230-01 Unidad de Caja en la Unidad de Tesorería se obtuvieron los siguientes resultados:

El cumplimiento de la norma fue del 33% en ambos períodos, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es bajo. Esto significa que la Unidad de Tesorería si centraliza los recursos financieros, sin embargo no se efectúan en su totalidad. Según Ley N° 28693, Artículo I unidad de caja, “Se debe centralizar los fondos públicos cualquiera que sea la fuente de financiamiento e independientemente de su finalidad”.

Así mismo se tiene un incumplimiento del 67% en ambos períodos, lo cual refleja que el personal que está a cargo no centraliza la totalidad de los ingresos, esto incide de forma negativa, los fondos no son manejados únicamente por la Unidad de Tesorería, e incluye otras áreas que recaudan ingresos como caja, esto indica que el personal responsable no está tomando medidas que permitan la corrección de esta deficiencia.

Tabla 8

Normas de Control Interno para el área de tesorería

230-02 Utilización del flujo de caja en la programación financiera

N°	Cuestionario de evaluación	Respuesta en Números				N° de encuestados
		2017		2016		
		Si	No	Si	No	
1	¿Se elabora el flujo de caja mensualmente?	1	2	1	2	3
2	¿Se realizan programaciones financieras utilizando flujos de entradas y salidas?	0	3	0	3	3
Total respuestas		1	5	1	5	6
Subtotal al porcentaje (%)		17%	83%	17%	83%	100%
Total porcentual (%)		100%		100%		100%

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

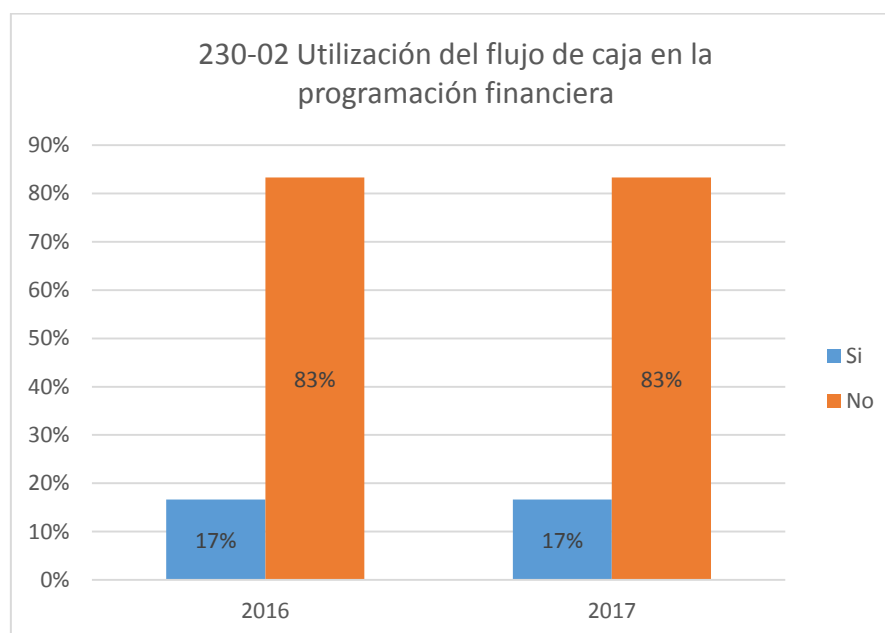


Figura 10: Utilización de flujo de caja en la programación financiera

Fuente: Tabla 8

En cuanto al cumplimiento de la norma 230-02 sobre la Utilización del flujo de caja en la programación financiera se obtuvieron los siguientes resultados

El cumplimiento de la norma fue del 17% en ambos períodos, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es muy bajo. Esto significa que la Unidad de Tesorería no realiza la programación financiera. Según Ley N° 28112 Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público, “La programación financiera comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos y permite conocer por anticipado la proyección de ingresos y egresos de los recursos económicos de la Entidad”.

Así mismo se tiene un incumplimiento del 83% en ambos períodos, lo cual refleja que la información no cuenta con un flujo de caja debidamente sustentado para la determinación de ingresos y egresos, de esta manera incide en el pago oportuno a los proveedores.

Tabla 9

Normas de Control Interno para el área de tesorería

230-03 Conciliaciones bancarias

N°	Cuestionario de evaluación	Respuesta en Números				N° de encuestados
		2017		2016		
		Si	No	Si	No	
1	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensualmente?	1	2	0	3	3
2	¿Los saldos coinciden con los extractos bancarios?	0	3	0	3	3
3	¿Las conciliaciones bancarias son realizadas por un personal de la Unidad Tesorería distinto al cajero y/o al que gire, registre o firme cheques?	0	3	0	3	3
Total respuestas		1	8	0	9	9
Subtotal al porcentaje (%)		11%	89%	0%	100%	100%
Total porcentual (%)		100%		100%		100%

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

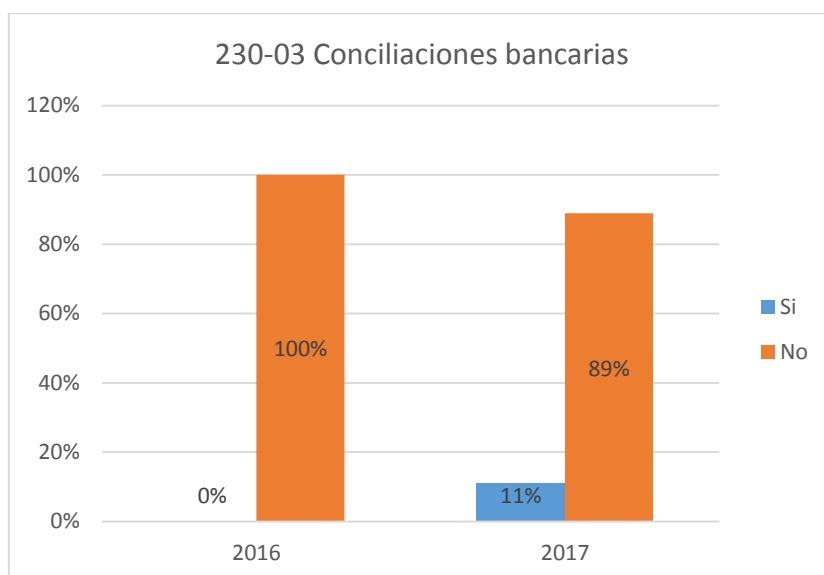


Figura 11: Conciliaciones bancarias

Fuente: Tabla 9

En cuanto al cumplimiento de la norma 230-03 sobre las conciliaciones bancarias se obtuvo el siguiente resultado.-El cumplimiento de la norma fue del 0% en el período 2016, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es muy bajo; para el periodo 2017 el cumplimiento fue del 11%, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es muy bajo. Esto significa que el personal encargado no realiza las conciliaciones bancarias. Según la Resolución Directoral N° 002-2007-EF/77.15, Artículo 79°, “Los titulares de las cuentas bancarias, por toda fuente de financiamiento, deben efectuar la conciliación de sus movimientos y saldos al 31 de Diciembre de cada año fiscal y solicitar al Banco de la Nación la regularización de la operaciones no autorizadas que afecten dichos saldos”. Se tiene un incumplimiento del 100% en el período 2016 y del 89% en el 2017, de esta forma incide negativamente en la realización oportuna de las conciliaciones bancarias.

Tabla 10

Normas de Control Interno para el área de tesorería

230-04 Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores

N°	Cuestionario de evaluación	Respuesta en Números				N° de encuestados
		2017		2016		
		Si	No	Si	No	
1	¿El personal encargado del manejo de fondos o valores cuenta con un alto grado de responsabilidad?	1	2	0	3	3
2	¿Se cuenta con alguna garantía que permita responder al personal encargado del manejo de fondos o valores por alguna situación de pérdida, mal manejo de los recursos?	0	3	0	3	3
Total respuestas		1	5	0	6	6
Subtotal al porcentaje (%)		17%	83%	0%	100%	100%
Total porcentual (%)		100%		100%		100%

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

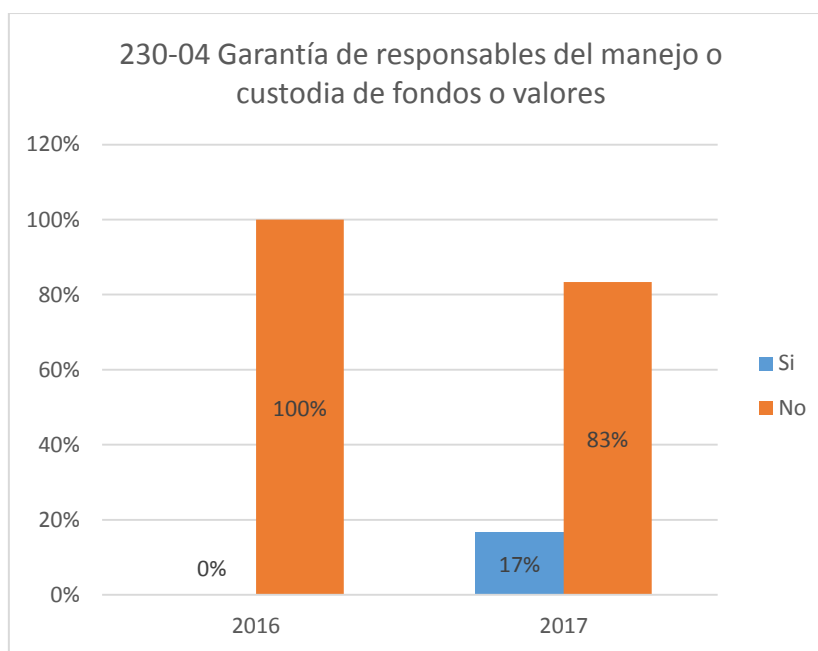


Figura 12: Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores

Fuente: Tabla 10

En cuanto al cumplimiento de la norma 230-04 Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores se obtuvo el siguiente resultado.

El cumplimiento de la norma fue del 0% en el 2016, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es muy bajo; para el periodo 2017 es de 17%, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es muy bajo.- Esto significa que no se cuenta formalmente con una garantía que permita responder al personal encargado del manejo de fondos o valores por alguna situación de pérdida, mal manejo, etc. de los recursos. La Resolución N° 072-98-CG indica que “la garantía es un mecanismo que permite reducir el riesgo inherente de una Entidad, ante situaciones de pérdida, incumplimiento, deterioro, mal manejo de los recursos que se desea proteger”. Se tiene un incumplimiento del 100% en el período 2016 y de 83% en el periodo 2017, lo cual refleja que el personal a cargo no cuenta con un seguro de deshonestidad o similar que pueda respaldar aquellos actos ilegales o indebidos contra la Entidad. Esto incide de forma negativa para salvaguardar al máximo el manejo de fondos de la Entidad.

Tabla 11

Normas de Control Interno para el área de tesorería

230-05 Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores

N°	Cuestionario de evaluación	Respuesta en Números				N° de encuestados
		2017		2016		
		Si	No	Si	No	
1	¿Se utilizan cheques pre-numerados y son girados en forma cronológica?	2	1	1	2	3
2	¿Se emplean sellos protectores sobre los montos consignados en los cheques para evitar adulteraciones?	0	3	0	3	3
3	¿Se lleva un registro de cheques anulados?	0	3	0	3	3
Total respuestas		2	7	1	8	9
Subtotal al porcentaje (%)		22%	78%	11%	89%	100%
Total porcentual (%)		100%		100%		100%

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

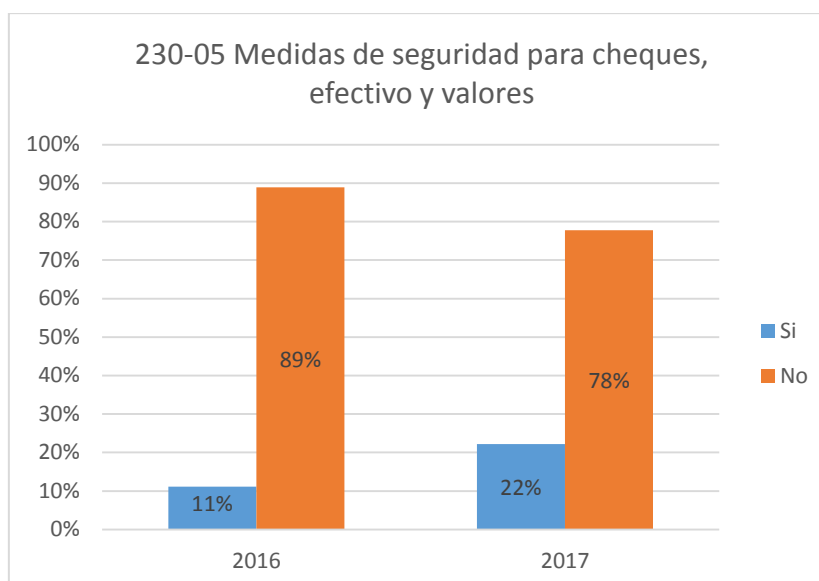


Figura 13: Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores

Fuente: Tabla 11

En cuanto al cumplimiento de la norma 230-05 Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores se obtuvo el siguiente resultado.

El cumplimiento de la norma fue del 11% en periodo 2016, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es muy bajo; para el periodo 2017 es de 22%, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es muy bajo.- Esto significa que la Unidad de Tesorería no cumple con el uso de cheques pre – numerados y en forma cronológica. Se tiene un incumplimiento del 89% en el periodo 2016 y de 78% en el periodo 2017, lo cual refleja que no se utilizan sellos protectores sobre los montos consignados, no se cuenta con un registro de cheques anulados, tampoco con muebles de seguridad adecuados ya que los actuales muebles se encuentran deteriorados, sin embargo vienen siendo utilizados por el personal que a cargo, esto incide en la alteración, extravío o sustracción de cheques, efectivos o valores.

Tabla 12

Normas de Control Interno para el área de tesorería

230-06 Control y custodia de cartas-fianza

N°	Cuestionario de evaluación	Respuesta en Números				N° de encuestados
		2017		2016		
		Si	No	Si	No	
1	¿Se solicita a los proveedores la presentación de una carta fianza emitida por una Entidad bancaria?	1	2	0	3	3
2	¿Se lleva un control de vencimientos de cartas fianza?	0	3	0	3	3
Total respuestas		1	5	0	6	6
Subtotal al porcentaje (%)		17%	83%	0%	100%	100%
Total porcentual (%)		100%		100%		100%

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

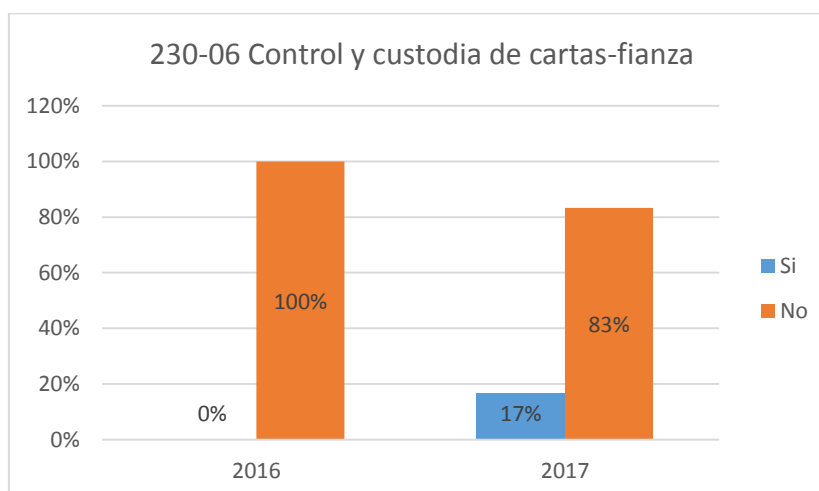


Figura 14: Control y custodia de cartas-fianza

Fuente: Tabla 12

En cuanto al cumplimiento de la norma 230-06 Control y custodia de cartas-fianza se obtuvo el siguiente resultado.

El cumplimiento de la norma fue del 0% en el periodo 2016, de acuerdo a tabla de tabulación su calificativo es muy bajo; para el periodo 2017 es de 17%, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es muy bajo. Esto significa que el personal encargado no solicita las cartas – fianza a los proveedores. La resolución 072-98 indica que “Los adelantos u otras operaciones financieras por prestación de servicios o compra de bienes sujetos a entrega posterior, deben requerir de los proveedores la presentación de una carta-fianza emitida por una Entidad

bancaria, no pudiendo efectuar la Tesorería ningún pago sin el previo cumplimiento de este requisito.

Así mismo se tiene un incumplimiento del 100% en el periodo 2016 y de 83% en el periodo 2017, lo cual refleja que no se verifica e informa oportunamente los vencimientos de las cartas – fianza, ya que no se cuenta con algún registro o control, y no se cuenta con algún mueble de seguridad para salvaguardarlas, esto incide en forma negativa al personal encargado ya que no ejecuta la custodia adecuada.

Tabla 13

Normas de Control Interno para el área de tesorería

230-07 Uso de formularios membretados pre- numerados para el movimiento de fondos

N°	Cuestionario de evaluación	Respuesta en Números				N° de encuestados
		2017		2016		
		Si	No	Si	No	
1	¿Los recibos de ingresos y comprobantes de pago son membretados y pre-numerados?	3	0	1	2	3
2	¿Los documentos pre-numerados son utilizados en forma correlativa y cronológica?	3	0	3	0	3
Total respuestas		6	0	4	2	6
Subtotal al porcentaje (%)		100%	0%	67%	33%	100%
Total porcentual (%)		100%		100%		100%

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

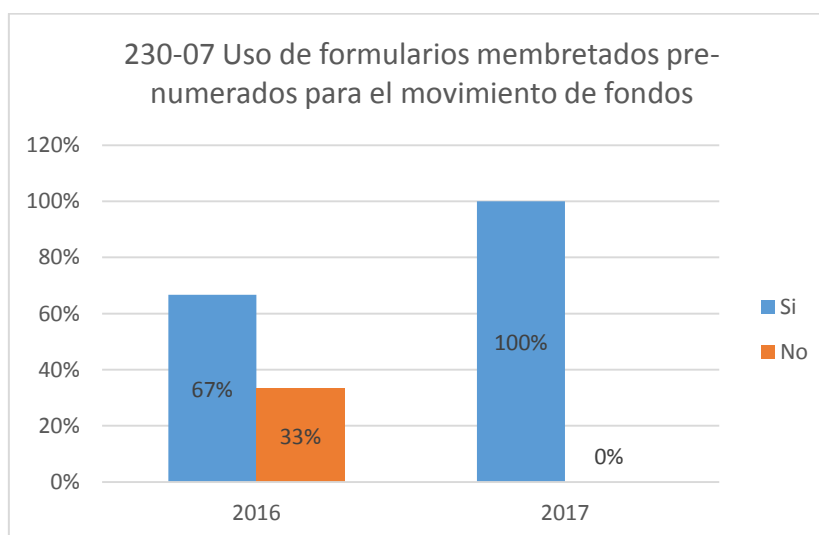


Figura 15: Uso de formularios membretados pre-numerados para el movimiento de fondos

Fuente: Tabla 13

En cuanto al cumplimiento de la norma 230-07 Uso de formularios membretados pre-numerados para el movimiento de fondos se obtuvo el siguiente resultado.

El cumplimiento de la norma fue del 33% en el periodo 2016, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es bajo; para el periodo 2017 es del 100%, de acuerdo a la tabla de tabulación su calificativo alto. Esto significa que se hace uso de los formularios membretados pre- numerados para el movimiento de ingresos y egresos de fondos. Se tiene un incumplimiento del 67% en el periodo 2016 y de 0% en el periodo 2017, lo cual refleja que no se cuenta con el archivo de documentos pre-numerados no utilizados o formulados incorrectamente, de esta forma incide en el orden, búsqueda de algún documento que se podría requerir.

Tabla 14

Normas de Control Interno para el área de tesorería

230-08 *Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería*

N°	Cuestionario de evaluación	Respuesta en Números				N° de encuestados
		2017		2016		
		Si	No	Si	No	
1	¿Se utiliza el sello fechador “pagado” en los comprobantes de pago que sustente las operaciones de gasto o salida de fondos?	3	0	1	2	3
2	¿Se verifica que todo documento que sustente las operaciones de gasto o salida de fondos lleve el sello “pagado” y la fecha de cancelación?	3	0	1	2	3
3	¿El personal responsable resguarda apropiadamente la documentación que aún no tenga el sello fechador "pagado"?	0	3	0	3	3
Total respuestas		6	3	2	7	9
Subtotal al porcentaje (%)		67%	33%	22%	78%	100%
Total porcentual (%)		100%		100%		100%

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

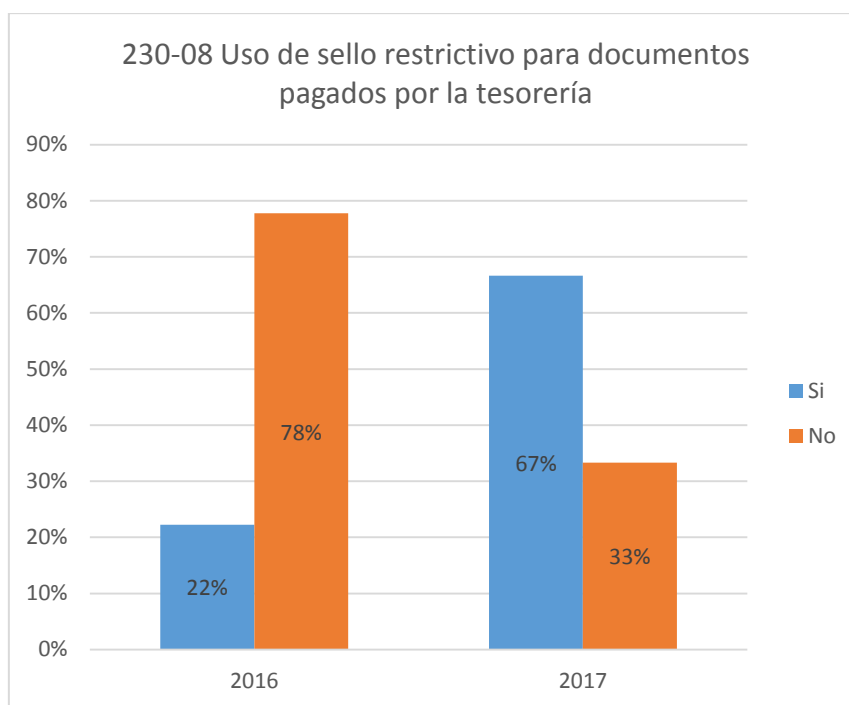


Figura 16: Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería

Fuente: Tabla 14

En cuanto al cumplimiento de la norma 230-08 Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería se obtuvo el siguiente resultado.

El cumplimiento de la norma fue del 22% en el periodo 2016, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es muy bajo; para el periodo el periodo 2017 es del 67%; de acuerdo a la tabla de tabulación su calificativo es medio.- Esto significa que la Unidad de Tesorería cuenta con el sello fechador “pagado”, lo cual es favorable para la Entidad. Esta permite una mayor seguridad en el pago de obligaciones de la Entidad, evitando así la duplicidad del pago del mismo comprobante. La Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, indica que “Una vez agotado el trámite del pago, los documentos de gasto debidamente soportados deben ser marcados con el sello restrictivo, que indique en forma visible su condición de documento pagado. Así mismo se tiene un incumplimiento del 78% en el periodo 2016 y de 33% para el periodo 2017, lo cual refleja que no se resguarda apropiadamente la documentación que aún no tenga el sello fechador “pagado”, esto incide en el deterioro, archivamiento y registro de los documentos.

Tabla 15

Normas de Control Interno para el área de tesorería

230-09 Transferencia de fondos por medios electrónicos

N°	Cuestionario de evaluación	Respuesta en Números				N° de encuestados
		2017		2016		
		Si	No	Si	No	
1	¿Se realizan cartas orden para la transferencia de fondos?	2	1	2	1	3
2	¿El acceso a las contraseñas (passwords) es permitido solo al personal autorizado?	3	0	2	1	3
Total respuestas		5	1	4	2	6
Subtotal al porcentaje (%)		83%	17%	67%	33%	100%
Total porcentual (%)		100%		100%		100%

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

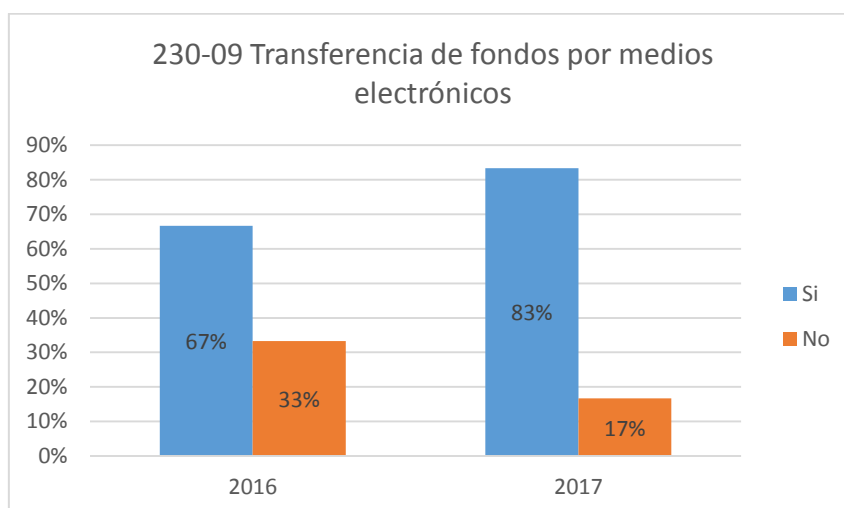


Figura 17: Transferencia de fondos por medios electrónicos

Fuente: Tabla 15

En cuanto al cumplimiento de la norma 230-09 Transferencia de fondos por medios electrónicos se obtuvo el siguiente resultado.

El cumplimiento de la norma fue del 67% en el periodo 2016, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es medio, para el periodo 2017 es del 83%; de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es alto. Esto significa que se realiza la transferencia de fondos por medios electrónicos, mediante el uso de cartas orden dirigidas al Banco de la Nación para la transferencia de fondos de una cuenta a otra. Según Ley N° 28112 Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público, indica que la Dirección Nacional del Tesoro Público autoriza el uso de medios electrónicos para efectos de cancelación de obligaciones que

contraen las unidades ejecutoras. Asimismo se tiene un incumplimiento del 33% en el periodo 2016 y de 17% en el periodo 2017, lo cual refleja que el acceso a las contraseñas (passwords) no es permitido solo al personal autorizado, de esta forma incide en la seguridad y mal uso de las contraseñas, cuyo acceso debe ser restringido y de uso exclusivo del personal autorizado, se debe tener más cuidado con referencia a las cartas orden con copias debidamente archivadas.

Tabla 16

Normas de Control Interno para el área de tesorería

230-10 Uso del Fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo

N°	Cuestionario de evaluación	Respuesta en Números				N° de encuestados
		2017		2016		
		Si	No	Si	No	
1	¿La Entidad cuenta con un fondo para pagos en efectivo?	3	0	3	0	3
2	¿El monto asignado para caja chica es razonable?	1	2	1	2	3
3	¿Las oficinas que solicitan el fondo para pagos en efectivo cumplen con los plazos de rendición?	1	2	0	3	3
Total respuestas		5	4	4	5	9
Subtotal al porcentaje (%)		56%	44%	44%	56%	100%
Total porcentual (%)		100%		100%		100%

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

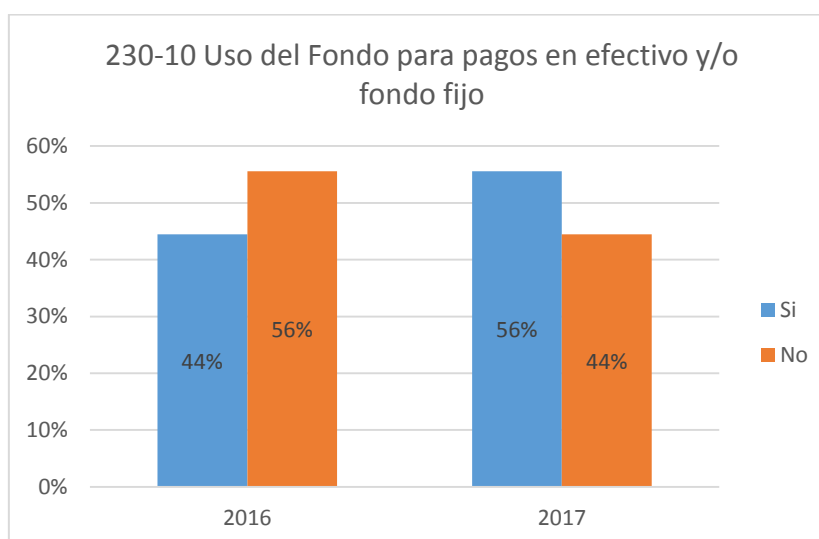


Figura 18: Uso del fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo

Fuente: Tabla 16

En cuanto al cumplimiento de la norma 230-10 Uso del Fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo se obtuvo el siguiente resultado.

El cumplimiento de la norma fue del 44% en el período 2016, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es bajo; para el período 2016 el cumplimiento fue del 56%, su calificativo es medio. Esto significa que se cuenta con un fondo para pagos en efectivo. Según la Resolución Directoral N° 002-2007-EF/77.15 “El fondo para pagos en efectivo es de monto variable y está destinado para atender gastos urgentes, que por su naturaleza no ameriten el giro de cheques específicos”.

Así mismo se tiene un incumplimiento del 56% en el período 2016 y del 44% en el período 2017, lo cual refleja que el personal a cargo no realiza la rendición respectiva en forma oportuna ya que el personal de las oficinas que solicitan el fondo no remiten la rendición dentro de los plazos establecidos, de esta forma ocasionando retrasos en la información.

Tabla 17

Normas de Control Interno para el área de tesorería

230-11 Depósito oportuno en cuentas bancarias

N°	Cuestionario de evaluación	Respuesta en Números				N° de encuestados
		2017		2016		
		Si	No	Si	No	
1	¿Los ingresos percibidos son depositados dentro de las 24 horas siguientes a su recepción?	2	1	0	3	3
Total respuestas		2	1	0	3	3
Subtotal al porcentaje (%)		67%	33%	0%	100%	100%
Total porcentual (%)		100%		100%		100%

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

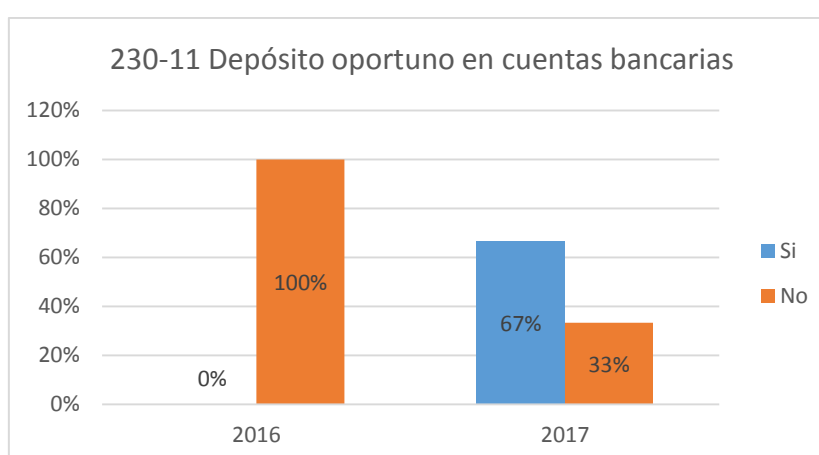


Figura 19: Depósito oportuno en cuentas bancarias

Fuente: Tabla 17

En cuanto al cumplimiento de la norma 230-11 Depósito oportuno en cuentas bancarias se obtuvo el siguiente resultado.

El cumplimiento de la norma fue del 0% en el periodo 2016, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es muy bajo; para el periodo 2017 es del 67%, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es medio.- Esto significa que los ingresos percibidos en su mayoría son depositados oportunamente dentro de las 24 horas siguientes a su recepción. La Resolución Directoral N° 002-2007-EF/77.15 establece que “El funcionario a cargo del manejo de fondos tiene la obligación de depositarlos íntegros e intactos en cuenta bancaria establecidas por la Entidad, dentro de las 24 horas siguientes a su recepción”.

Tabla 18

Normas de Control Interno para el área de tesorería

230-12 Arqueos de fondos y valores

N°	Cuestionario de evaluación	Respuesta en Números				N° de encuestados
		2017		2016		
		Si	No	Si	No	
1	¿Se realizan arqueos sorpresivos de los fondos y valores de la Entidad?	1	2	1	2	3
2	¿Los arqueos sorpresivos se realizan por lo menos una vez al mes?	0	3	0	3	3
3	¿Se levantan actas de los arqueos que se realizan?	1	2	1	2	3
Total respuestas		2	7	2	7	9
Subtotal al porcentaje (%)		22%	78%	22%	78%	100%
Total porcentual (%)		100%		100%		100%

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

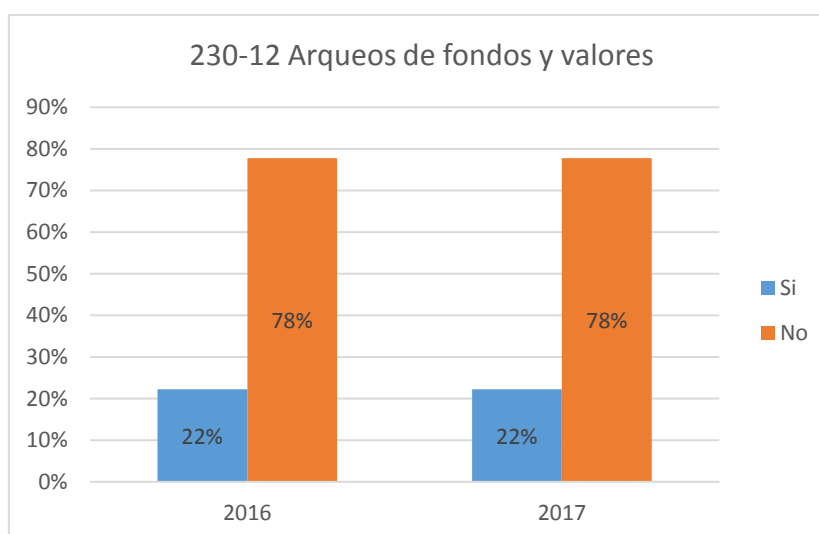


Figura 20: Arqueo de fondos y valores

Fuente: Tabla 18

En cuanto al cumplimiento de la norma 230-12 Arqueos de fondos y valores se obtuvo el siguiente resultado.

El cumplimiento de la norma fue del 22% en ambos períodos, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es bajo. Esto significa que se realizan de forma regular los arqueos sorpresivos. Según Ley N° 28693 establece que “Los arqueos deben realizarse por lo menos con una frecuencia mensual”.

Así mismo se tiene un incumplimiento del 78% en ambos periodos, lo cual refleja que los arqueos sorpresivos no se realizan con frecuencia mensual; sobre el levantamiento de actas de los arqueos son deficientes incidiendo negativamente de presentarse alguna anomalía durante la ejecución del arqueo, asimismo asignando las firmas de conformidad o disconformidad de los responsables que intervengan en el arqueo.

Tabla 19

Normas de Control Interno para el área de tesorería

230-13 Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por Entidades Públicas

N°	Cuestionario de evaluación	Respuesta en Números				N° de encuestados
		2017		2016		
		Si	No	Si	No	
1	¿Los comprobantes de pago cuentan con documentación sustentatoria como facturas, boleta de venta, etc.?	3	0	2	1	3
2	¿En los comprobantes de pago recibidos se verifica los requisitos como ruc, razón social, dirección, fecha de emisión, etc.?	3	0	2	1	3
Total respuestas		6	0	4	2	6
Subtotal al porcentaje (%)		100%	0%	67%	33%	100%
Total porcentual (%)		100%		100%		100%

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

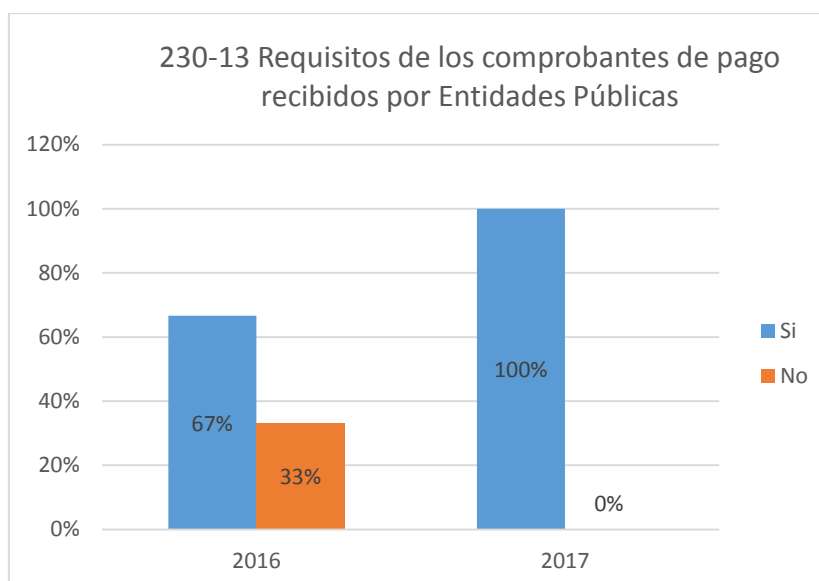


Figura 21: Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por Entidades Públicas

Fuente: Tabla 19

En cuanto al cumplimiento de la norma 230-13 Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por Entidades Públicas, arcos de fondos y valores se obtuvo el siguiente resultado.

El cumplimiento de la norma fue del 67% en el periodo 2016, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es, medio, para el periodo 2017 es del 100%, de acuerdo a la tabla de evaluación su calificativo es alto.-Esto significa que el personal encargado cumple con la verificación y revisión de los comprobantes de pago entregado por parte de los proveedores o contratistas antes de su cancelación procedente de la transferencia de un bien y/o la prestación de algún servicio.

4.1.4 Diagnóstico global de la confiabilidad y eficiencia del Control Interno en la Unidad de Tesorería.

Tabla 20

Tabla de Evaluación

Tabla de Evaluación	
Calificativo	Evaluación Porcentual
Alto	75% - 100%
Medio	50% - 74%
Bajo	25% - 49%
Muy bajo	0% - 24%

Fuente: Contraloría General de la República

Tabla 21

Diagnóstico global de la confiabilidad de las normas de Control Interno para la Unidad de Tesorería

N°	Norma de Control Interno para la Unidad de Tesorería	Diagnóstico					
		2017			2016		
		Si	No	Calificativo	Si	No	Calificativo
1	230-01 Unidad de Caja en tesorería	33%	67%	Bajo	33%	67%	Bajo
2	230-02 Utilización del flujo de caja en la programación financiera	17%	83%	Muy bajo	17%	83%	Muy bajo
3	230-03 Conciliaciones bancarias	11%	89%	Muy bajo	0%	100%	Muy bajo
4	230-04 Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores	17%	83%	Muy bajo	0%	100%	Muy bajo
5	230-05 Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores	22%	78%	Muy bajo	11%	89%	Muy bajo
6	230-06 Control y custodia de cartas-fianza	17%	83%	Muy bajo	0%	100%	Muy bajo
7	230-07 Uso de formularios membretados pre- numerados para el movimiento de fondos	100%	0%	Alto	67%	33%	Medio
8	230-08 Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería	67%	33%	Medio	22%	78%	Muy bajo
9	230-09 Transferencia de fondos por medios electrónicos	83%	17%	Alto	67%	33%	Medio
10	230-10 Uso del Fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo	56%	44%	Medio	44%	56%	Bajo
11	230-11 Depósito oportuno en cuentas bancarias	67%	33%	Medio	0%	100%	Muy bajo
12	230-12 Arqueos de fondos y valores	22%	78%	Muy bajo	22%	78%	Muy bajo
13	230-13 Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por Entidades Públicas	100%	0%	Alto	67%	33%	Medio

Fuente: Encuesta realizada según anexo 01

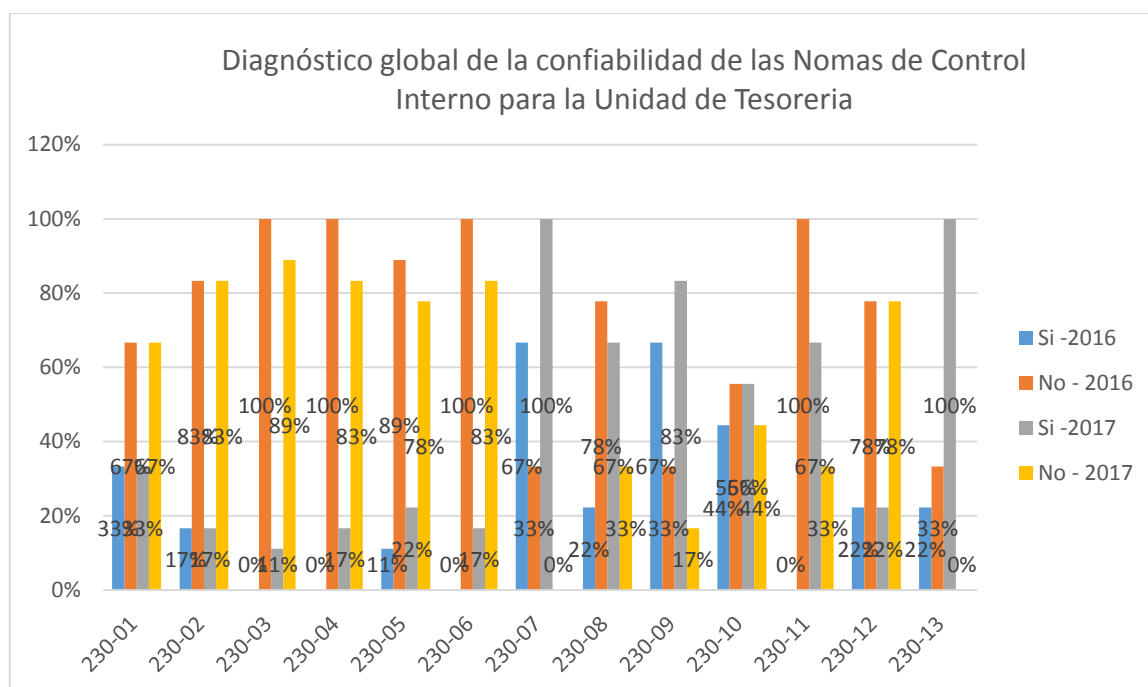


Figura 22: Diagnóstico global de la confiabilidad de las Normas de Control Interno para la Unidad de Tesorería.

Fuente: Tabla 21

Para evaluar el diagnóstico de la confiabilidad de las normas de tesorería se llegó a las siguientes conclusiones:

En la norma 230-01 Unidad de caja en tesorería no existió variación porcentual entre periodo 2016-2017, manteniéndose un 33% de cumplimiento de la norma.

En la norma 230-02 Utilización del flujo de caja en la programación financiera no existió variación porcentual, manteniéndose un 17% de cumplimiento de la norma del periodo 2016 con respecto al 2017.

En la norma 230-03 conciliaciones bancarias existió un incremento de 11% de cumplimiento de la norma del periodo 2016 con respecto al 2017.

En la Norma 230-04 garantías de responsables del manejo o custodia de fondos o valores, se incrementó en 17% de cumplimiento de la norma del periodo 2016 con respecto al periodo 2017.

En la Norma 230-05 Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores, se incrementó en 11% de cumplimiento de la norma del periodo 2016 con respecto al periodo 2017.

En la Norma 230-06 Control y custodia de cartas-fianza, se incrementó en 17% de cumplimiento de la norma del periodo 2016 con respecto al periodo 2017.

En la Norma 230-07 Uso de formularios membretados pre-numerados para el movimiento de fondos, se incrementó en 33% de cumplimiento de la norma del periodo 2016 con respecto al periodo 2017.

En la Norma 230-08 Uso de sello restrictivo para documentos pagados por tesorería, se incrementó en 45% de cumplimiento de la norma del periodo 2016 con respecto al periodo 2017.

En la Norma 230-09 Transferencia de fondos por medios electrónicos, se incrementó en 16% de cumplimiento de la norma del periodo 2016 con respecto al periodo 2017.

En la Norma 230-10 Uso del fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo, se incrementó en 12% de cumplimiento de la norma del periodo 2016 con respecto al periodo 2017.

En la Norma 230-11 Deposito oportuno en cuentas bancarias, se incrementó en 67% de cumplimiento de la norma del periodo 2016 con respecto al periodo 2017.

En la Norma 230-12 Arqueos de fondos y valores, no existió variación porcentual, manteniéndose en 22% del cumplimiento de la norma en ambos periodos.

En la Norma 230-13 Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por Entidades Públicas, se incrementó en 33% de cumplimiento de la norma del periodo 2016 con respecto al periodo 2017.

Tabla 22

Diagnóstico global

Diagnóstico Global					
Calificativo	2017		2016		
	Total de normas	%	Calificativo	Total de normas	%
Alto	3	23%	Alto	0	0%
Medio	3	23%	Medio	3	23%
Bajo	1	8%	Bajo	2	15%
Muy bajo	6	46%	Muy bajo	8	62%
Total	13	100%	Total	13	100%

Fuente: Elaboración propia

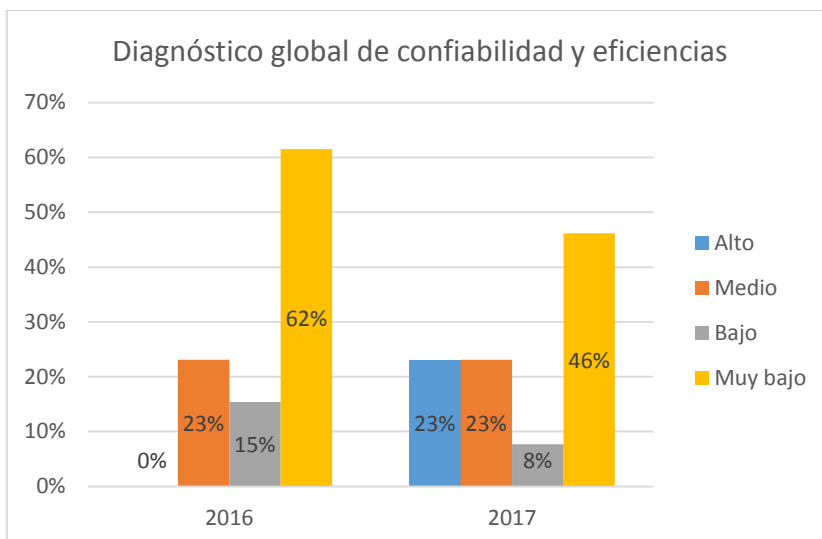


Figura 23: Diagnóstico global de confiabilidad y eficiencias

Fuente: Tabla 22

Con respecto al diagnóstico de las Normas de Control Interno para la Unidad de Tesorería se refleja el siguiente resumen de valoración de la aplicación de las normas de acuerdo a la tabla de diagnóstico; se puede observar para el período 2017 en el calificativo alto se incrementó en un 23% con respecto al período 2016; para el período 2017 en el calificativo medio se mantiene constante con respecto al período 2016; para el periodo 2017 en calificativo bajo disminuye en 7% con respecto al periodo 2016, para el periodo 2017 el calificativo muy bajo se disminuye en un 16% con respecto al 2016.

4.1.5 Determinar el impacto de las deficiencias de control en la liquidez de la Municipalidad de Santa Cruz.

Tabla 23

Estado de Situación Financiera

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS		ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
Dirección General de Contabilidad Pública		AL 31 de Diciembre del 2017 y 2016			
Versión 170803		(EN SOLES)			
DEPARTAMENTO : 06 CAJAMARCA					
PROVINCIA : 13 SANTA CRUZ					
ENTIDAD : 01 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SANTA CRUZ (300666)					
		2017	2016	2017	2016
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Equivalente de Efectivo	Nota 3	17,657,839.60	17,555,819.81		
Inversiones Disponibles	Nota 4	0.00	0.00		
Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 5	255,307.50	252,324.40		
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 6	4,715.00	4,655.00		
Inventarios (Neto)	Nota 7	5,611.50	5,611.50		
Servicios y Otros Pagados por Anticipad	Nota 8	804,245.10	733,434.30		
Otras Cuentas del Activo	Nota 9	186,586.78	8,327,028.07		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		18,914,305.48	26,878,873.08		
ACTIVO NO CORRIENTE					
Cuentas por cobrar a Largo Plazo	Nota 10	0.00	0.00		
Otras Ctas. Por Cobrar a Largo Plazo	Nota 11	0.00	0.00		
Inversiones (Neto)	Nota 12	0.00	0.00		
Propiedades de Inversion	Nota 13	0.00	0.00		
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	Nota 14	142,300,224.83	123,313,680.31		
Otras Cuentas del Activo (Neto)	Nota 15	2,866,860.01	2,665,423.35		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		145,167,084.84	125,979,103.66		
TOTAL ACTIVO		164,081,390.32	152,857,976.74		
Cuentas de Orden	Nota 35	7,726,180.19	7,648,222.32		
PASIVO Y PATRIMONIO					
PASIVO CORRIENTE					
Sobregiros Bancarios	Nota 16	0.00	0.00		
Cuentas por Pagar a Proveedores	Nota 17	1,683,758.46	8,710,702.74		
Impuestos, Contribuciones y Otros	Nota 18	136,970.94	137,142.92		
Remuneraciones y Beneficios Sociales	Nota 19	31,251.90	30,200.57		
Obligaciones Previsionales	Nota 20	-	-		
Operaciones de Crédito	Nota 21	351,744.69	351,744.69		
Parte Cte. Deudas a Largo Plazo	Nota 22	2,336,686.90	2,688,431.59		
Otras Cuentas del Pasivo	Nota 23	4,239,551.39	176,811.81		
TOTAL PASIVO CORRIENTE		8,779,964.28	12,095,034.32		
PASIVO NO CORRIENTE					
Deudas a Largo Plazo	Nota 24	0.00	0.00		
Cuentas por Pagar a Proveedores	Nota 25	0.00	0.00		
Beneficios Sociales	Nota 26	706,366.00	646,462.24		
Obligaciones Previsionales	Nota 27	0.00	0.00		
Provisiones	Nota 28	0.00	0.00		
Otras Cuentas del Pasivo	Nota 29	0.00	0.00		
Ingresos Diferidos	Nota 30	0.00	0.00		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		706,366.00	646,462.24		
TOTAL PASIVO		9,486,330.28	12,741,496.56		
PATRIMONIO					
Hacienda Nacional	Nota 31	99,153,808.10	99,153,808.10		
Hacienda Nacional Adicional	Nota 32	-	-		
Resultados No Realizados	Nota 33	-	-		
Resultados Acumulados	Nota 34	55,441,251.94	40,962,672.08		
TOTAL PATRIMONIO		154,595,060.04	140,116,480.18		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		164,081,390.32	152,857,976.74		
Cuentas de Orden	Nota 35	7,726,180.19	7,648,222.32		

Fuente: SIAF – Municipalidad Provincial de Santa Cruz

Tabla 24

Razón Financiera

Razón Financiera	Formula de Ratio / Índice	Cálculo Año 2017	Cálculo Año 2016	Razón	
				Año 2017	Año 2016
Liquidez S/					
Liquidez general o razón corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{18,914,305.48}{8,779,964.28}$	$\frac{26,878,873.08}{12,095,034.32}$	2.15	2.22
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{18,914,305.48 - 5,611.50}{8,779,964.28}$	$\frac{26,878,873.08 - 5,611.50}{12,095,034.32}$	2.15	2.22
Prueba Defensiva	$\frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{17,657,839.60}{8,779,964.28}$	$\frac{17,555,819.81}{12,095,034.32}$	2.01	1.45
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	18,914,305.48-8,779,964.28	26,878,873.08 - 12,095,034.32	10,134,341.20	14,783,838.76

Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Liquidez General:** Para la Municipalidad el Ratio de liquidez General del año 2016 es 2.22, esto quiere decir que el activo corriente es 2.22 veces más que el pasivo corriente, o que por cada UM de deuda, la Municipalidad cuenta con 2.22 UM para pagarla.-Cuanto mayor sea el valor de la razón, mayor será la probabilidad de la Municipalidad de pagar sus deudas con terceros.
- ✓ **Prueba Acida:** Para la Municipalidad el ratio de prueba acida para el año 2016 es de 2.22, quiere decir que la Entidad tiene la capacidad para afrontar sus deudas a corto plazo.
- ✓ **Prueba Defensiva:** Para la Municipalidad el ratio de prueba defensiva para el año 2016 es de 14.5% para realizar sus operaciones sin recurrir a los flujos de venta.

- ✓ Capital de Trabajo: Para la Municipalidad el ratio capital de trabajo del año 2016 es de 14.783.838.76, nos indica que la Municipalidad tiene capacidad económica para responder con terceros sus obligaciones financiera
- ✓ Liquidez General: Para la Municipalidad el Ratio de liquidez General del año 2017 es 2.15, esto quiere decir que el activo corriente es 2.15 veces más que el pasivo corriente, o que por cada UM de deuda, la Municipalidad cuenta con 2.15 UM para pagarla.-Cuanto mayor sea el valor la razón, mayor será la probabilidad de la Municipalidad de pagar sus deudas.
- ✓ Prueba Acida: Para la Municipalidad el ratio de prueba acida para el año 2017 es de 2.15, quiere decir que la Entidad tiene la capacidad para afrontar sus deudas a corto plazo.
- ✓ Prueba Defensiva: Para la Municipalidad el ratio de prueba ofensiva para el año 2017 es de 20.10% para realizar sus operaciones sin recurrir a los flujos de venta.
- ✓ Capital de Trabajo: Para la Municipalidad el ratio capital de trabajo del año 2017 es de 10, 134,341.20, nos indica que la Municipalidad tiene capacidad económica para responder con terceros sus obligaciones financieras.

4.2 Discusión

Se elaboró un flujograma de la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz para identificar los puntos críticos entre ellos tenemos: que no realiza oportunamente el girado en el SIAF- Módulo de Tesorería, dificultad de hacer efectivo el pago oportunamente a los trabajadores y proveedores, inconsistencia y falta de autorizaciones de las respectivas áreas, falta de capacitación del personal , no se realiza arqueos de caja , los expedientes no cumplen con los requisitos mínimos para poder realizar el girado, pagos realizados para apoyo social lo que no está presupuestado, salida de dinero de caja chica sin sustento alguno.

Según Pardo(2012),las principales utilidades de los flujogramas son las siguientes: es el proceso que se entiende más fácilmente que leyendo un texto, incluso para personas no familiarizadas con él, se puede mejorar, identificar problemas, establecer recursos, coordinar acciones, delimitar tiempos, delegar funciones y responsabilidades.

Se aplicó un cuestionario de Control Interno al personal de tesorería y se determinó lo siguiente: Que los documentos de gestión no están actualizados ,no está implementado el Sistema de Control Interno, el personal desconoce la normativa de Control Interno de Tesorería, falta de capacitación y actualización, rotación permanente del personal de tesorería,

asignación de los niveles de responsabilidad y funciones en forma verbal, el personal desconoce la normativa vigente, rotación del personal constantemente, al personal se le asigna sus funciones en forma verbal, falta de voluntad política y compromiso de los funcionarios de la Municipalidad, falta de personal al Órgano de Control Interno un Contador, Ingeniero Civil y Abogado para realizar eficientemente el control preventivo y realizar las auditorias de cumplimiento, el jefe de la OCI no tiene autonomía, personal nombrado en la Entidad cuenta con grado de estudios secundarios en sus mayoría, se determinó que el Control Interno en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz no es confiable lo que es una preocupación constante por la sociedad civil de la Provincia de Santa Cruz.

R.C.N°004-2017-CG: Guía para la implementación y fortalecimiento del Control Interno en las Entidades del Estado.

Según R.C.N°458-2008-CG: Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, orientaciones básicas para el fortalecimiento del Control Interno en los gobiernos locales.

Se analizó los estados de situación financiera, los ratios de liquidez de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz periodo 2016-2017, llegando a la conclusión que existe liquidez en la Entidad, pero hay deficiencias como; el incumplimiento de pago oportuno con terceros y trabajadores, la falta de culminación de obras Públicas, deficiencia de gasto público, la falta de competitividad y eficiencia en la elaboración de los expedientes técnicos entre otros se deben a las deficiencias encontradas de los procesos operativos encontradas según la Tabla N° 6, lo que ha con llevado a que la Unidad de Tesorería sea ineficiente y este inmerso en este mundo de la competitividad y modernización de las Entidades Públicas de la capital.

Según Aching, (2006), menciona que la liquidez está relacionada con la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones con terceros.

V. Conclusiones

1. En los procesos operativos existe interdependencia entre las Unidades de Contabilidad, Abastecimiento - Logística y Administración las deficiencias que tenga el personal que labora en las unidades mencionadas repercuten indirectamente en las demás, lo dificultad cumplir con las metas y objetivos institucionales propuestos por la Entidad en un tiempo determinado.

2. El cumplimiento de la normatividad vigente por parte del personal de tesorería, según la tabla de evaluación, su calificativo es bajo, existe desconocimiento de las normas de Control Interno de Tesorería por parte del personal y falta de voluntad política y compromiso de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz para su implementación del Control Interno de Tesorería, el Control Interno no es confiable, la Entidad está propensa a fraudes financieros y mal uso del dinero del Estado, por parte de los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad.

3. Se determinó que existe liquidez en la Municipalidad de Santa Cruz, como se demuestra en la evaluación estados de situación financiera, pero existen deficiencias sobre el pago de órdenes de servicios, órdenes de compra, planilla y otros pagos devengados por la oficina de planeamiento y presupuesto lo que dificultad que se cumpla oportunamente las obligaciones contraídas con terceros, además que la unidad sea eficiente en sus procesos operativos.

VI. Recomendaciones

En todas las Entidades Públicas o privadas la Unidad de Tesorería cumple un rol fundamental e imprescindible dentro de la Entidad, por lo que es necesario la actualización y fortalecimiento del Control Interno para mejorar todos los procesos operativos y hacer más eficiente y competitiva a la Municipalidad Provincial de Santa Cruz, por lo que recomendamos lo siguiente:

1. Recomendar a los funcionarios de la Municipalidad realizar capacitaciones y actualizaciones al personal que labora en las unidades involucradas en el funcionamiento operativo de la Unidad de Tesorería.
2. Recomendar a los funcionarios de la Municipalidad evitar la rotación constante del personal de la Unidad de Tesorería, evitar contratar personal por favores políticos.
3. Recomendar a los funcionarios de la Municipalidad Implementar al OCI, con personal eficiente y competitivo, con un contador, Ingeniero Civil, Abogado para realizar eficientemente las auditorías de control y realizar el control preventivo.
4. Recomendar a los funcionarios de la Municipalidad realizar la contratación de personal eficiente y competitivo con el perfil idóneo, con capacitación en gestión Pública y gubernamental para mejorar la eficiencia de los procesos operativos en la Unidad de Tesorería.
5. Recomendar a los funcionarios de la Municipalidad cumplir con los compromisos asumidos con terceros, evitar el gasto excesivo en actividades que no estén programadas o presupuestados.

VII. Lista de referencias

Aching, C. (2006). Guía Rápida Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia. Lima, Perú: Editorial Paciencia y Cultura S.A.

Aguirre, J. (2005). Auditoría y Control Interno. Madrid. España: Editorial Grupo Cultural.

Álvarez, J. (2007). Auditoría Gubernamental Integral. Edición Instituto Pacífico S.A.C. Perú.

Álvarez, J. (2006). Sistema Nacional de tesorería. 1º Edición. Marketing Consultores SA. Lima - Perú.

Álvarez, J. (2004). Manual del Sistema Nacional de Tesorería. Lima: Pacífico Editores.

Alarcón. (2017). Revista MRL. Consultores, Control Interno Volumen 04. Bogotá, Colombia.

Aprueban Texto Único Ordenado de la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Decreto Supremo N° 126-2017-EF. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Aprueban la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Campos, S.A. (2015). Propuesta de diseño de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la empresa Constructora Concisa en la ciudad de Chiclayo, 2014. USAT, Chiclayo, Perú.

Chacafe, F.S. (2016). Evaluación del Control Interno para identificar las deficiencias sobre las Operaciones en el Área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque, 2016. USAT, Chiclayo, Perú.

Chapí, P. (2005). Contabilidad Municipal. Perú: Fecat

Contraloría General de la República, (2017). Control interno en el Sector Público - Módulo 1: Sistema de Control Interno.

Flores, V.L. (2016). Control interno en la gestión del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Huaraz, Perú.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6 ed). México: editorial McGraw-Hill Interamericana.

Ley N° 28112, (2003). Ley Marco de la administración Financiera del Sector Público. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Ley N° 27785, (2002). Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Ley N° 28716, (2006). Ley de Control Interno de las entidades del Estado. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Ley N° 28693, (2006). Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Mantilla, (2000). Control Interno. 2° Edición. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Peñaloza, J.C. (2010). Los alcances de la auditoría interna en el Perú y la labor actual del Instituto de Auditores Internos. Lima, Perú.

Plasencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: Garantía del logro de los objetivos. Santiago de Cuba, Cuba.

Rivas, G.E. (2017). El control interno en la gestión de tesorería del ministerio de agricultura y riego – 2016. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Saldaña, Z.A. (2016). El sistema de control interno en el área de tesorería y su impacto en la liquidez de la estación de servicios Mochica S.R.L en el año 2016. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Santandreu, E. (2000). Manual de Gestión del Circulante. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A


Valdivia, C. (2012). Contabilidad Gubernamental. Lima: Entrelíneas.

Vega, R. (2015). El control interno y su incidencia en el área de tesorería de la Universidad Nacional del Santa periodo 2014. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Chimbote, Perú.

Vizcara, J. (2007). Auditoría Financiera. 1º Edición. Lima, Perú: Editorial Pacífico.

VIII. Anexos

Anexo 1

N°	Preguntas	Aplicación			
		2017		2016	
		Si	No	Si	No
 <div style="text-align: center;"> <p>Cuestionario para Evaluar la estructura de Control Interno de la Unidad de Tesorería</p> <p>"Municipalidad Provincial de Santa Cruz"</p> <p>Información del Cuestionario</p> </div>					
01.- Nombres y Apellidos: _____					
02.- Cargo: _____					
230-01 Unidad de Caja en tesorería					
1	¿Se emite un resumen detallado de los recursos captados de forma diaria?				
2	¿Se centraliza la totalidad de los recursos financieros oportunamente?				
230-02 Utilización del flujo de caja en la programación financiera					
3	¿Se elabora el flujo de caja mensualmente?				
4	¿Se realizan programaciones financieras utilizando flujos de entradas y salidas?				
230-03 Conciliaciones bancarias					
5	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensualmente?				
6	¿Los saldos coinciden con los extractos bancarios?				
7	¿Las conciliaciones bancarias son realizadas por un personal de la Unidad Tesorería distinto al cajero y/o al que gire, registre o firme cheques?				
230-04 Garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores					
8	¿El personal encargado del manejo de fondos o valores cuenta con un alto grado de responsabilidad?				
9	¿Se cuenta con alguna garantía que permita responder al personal encargado del manejo de fondos o valores por alguna situación de pérdida, mal manejo, etc. de los recursos?				
230-05 Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores					
10	¿Se utilizan cheques pre-numerados y son girados en forma cronológica?				
11					

	¿Se emplean sellos protectores sobre los montos consignados en los cheques para evitar adulteraciones?				
12	¿Se lleva un registro de cheques anulados?				
	230-06 Control y custodia de cartas-fianza				
13	¿Se solicita a los proveedores la presentación de una carta fianza emitida por una Entidad bancaria?				
14	¿Se lleva un control de vencimientos de cartas fianza?				
	230-07 Uso de formularios membretados pre- numerados para el movimiento de fondos				
15	¿Los recibos de ingresos y comprobantes de pago son membretados y pre-numerados?				
16	¿Los documentos pre-numerados son utilizados en forma correlativa y cronológica?				
	230-08 Uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería				
17	¿Se utiliza el sello fechador “pagado” en los comprobantes de pago que sustente las operaciones de gasto o salida de fondos?				
18	¿Se verifica que todo documento que sustente las operaciones de gasto o salida de fondos lleve el sello “pagado” y la fecha de cancelación?				
19	¿El personal responsable resguarda apropiadamente la documentación que aún no tenga el sello fechador "pagado"?				
	230-09 Transferencia de fondos por medios electrónicos				
20	¿Se realizan cartas orden para la transferencia de fondos?				
21	¿El acceso a las contraseñas (passwords) es permitido solo al personal autorizado?				
	230-10 Uso del Fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo				
22	¿La Entidad cuenta con un fondo para pagos en efectivo?				
23	¿El monto asignado para caja chica es razonable?				
24	¿Las oficinas que solicitan el fondo para pagos en efectivo cumplen con los plazos de rendición?				
	230-11 Depósito oportuno en cuentas bancarias				
25	¿Los ingresos percibidos son depositados dentro de las 24 horas siguientes a su recepción?				
	230-12 Arqueos de fondos y valores				
26	¿Se realizan arqueos sorpresivos de los fondos y valores de la Entidad?				
27	¿Los arqueos sorpresivos se realizan por lo menos una vez al mes?				
28	¿Se levantan actas de los arqueos que se realizan?				
	230-13 Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por Entidades Públicas				

29	¿Los comprobantes de pago cuentan con documentación sustentatoria como facturas, boleta de venta, etc.?				
30	¿En los comprobantes de pago recibidos se verifica los requisitos como Ruc, razón social, dirección, fecha de emisión, etc.?				